

TUGAS AKHIR - KS141501

**PEMBUATAN MODEL PENGEMBANGAN KARIR
SUMBER DAYA MANUSIA TEKNOLOGI INFORMASI
BERBASIS KOMPETENSI
(STUDI KASUS: BIDANG TEKNOLOGI INFORMASI
PT PEMBANGKITAN JAWA BALI)**

**FITRIA
NRP 5212 100 031**

Dosen Pembimbing

**Dr. Apol Pribadi Subriadi, S.T., M.T.
Anisah Herdiyanti, S.Kom, M.Sc.**

**JURUSAN SISTEM INFORMASI
Fakultas Teknologi Informasi
Institut Teknologi Sepuluh Nopember
Surabaya 2016**

FINAL PROJECT - KS 141501

**DEVELOPING COMPETENCE BASED CAREER
DEVELOPMENT MODEL OF INFORMATION
TECHNOLOGY HUMAN RESOURCE
(STUDY CASE : BIDANG TEKNOLOGI INFORMASI PT
PEMBANGKITAN JAWA BALI)**

FITRIA
NRP 5212 100 031

Supervisors
Dr. Apol Pribadi Subriadi, S.T., M.T.
Anisah Herdiyanti, S.Kom, M.Sc.

INFORMATION SYSTEMS DEPARTMENT
Information Technology Faculty
Sepuluh Nopember Institut of Technology
Surabaya 2016

LEMBAR PENGESAHAN

**PEMBUATAN MODEL PENGEMBANGAN KARIR
SUMBER DAYA MANUSIA TEKNOLOGI INFORMASI
BERBASIS KOMPETENSI
(STUDI KASUS: SDM BIDANG TEKNOLOGI
INFORMASI PT PEMBANGKITAN JAWA BALI)
TUGAS AKHIR**

Disusun Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat
Memperoleh Gelar Sarjana Komputer
pada
Jurusan Sistem Informasi
Fakultas Teknologi Informasi
Institut Teknologi Sepuluh Nopember

Oleh:

FITRIA

NRP. 5212 100 031

Surabaya, Juni 2016

**KETUA
JURUSAN SISTEM INFORMASI**



Dr. Ir. Aris Tjahyanto, M.Kom.

NIP.19650310 199102 1 001

LEMBAR PERSETUJUAN

**PEMBUATAN MODEL PENGEMBANGAN KARIR
SUMBER DAYA MANUSIA TEKNOLOGI INFORMASI
BERBASIS KOMPETENSI
(STUDI KASUS: BIDANG TEKNOLOGI INFORMASI
PT PEMBANGKITAN JAWA BALI)**

TUGAS AKHIR

Disusun Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat
Memperoleh Gelar Sarjana Komputer
pada
Jurusan Sistem Informasi
Fakultas Teknologi Informasi
Institut Teknologi Sepuluh Nopember

Oleh :

FITRIA

NRP. 5212 100 031

Disetujui Tim Penguji : Tanggal Ujian: Maret 2016
Periode Wisuda: September 2016

Dr. Apol Pribadi Subriadi, S.T., M.T.

(Pembimbing I)

Anisah Herdiyanti, S.Kom, M.Sc.

(Pembimbing II)

Sholiq, S.T., M.Kom., M.SA.

(Penguji I)

Feby A. Muqtadhiroh, S.Kom., M.T.

(Penguji II)

**PEMBUATAN MODEL PENGEMBANGAN KARIR
SUMBER DAYA MANUSIA TEKNOLOGI INFORMASI
BERBASIS KOMPETENSI
(STUDI KASUS: BIDANG TEKNOLOGI INFORMASI
PT PEMBANGKITAN JAWA BALI)**

Nama Mahasiswa : FITRIA
NRP : 5212 100 031
Jurusan : SISTEM INFORMASI FTIF-ITS
Dosen Pembimbing 1 : Dr. Apol Pribadi S., S.T., M.T.
Dosen Pembimbing 2 : Anisah Herdiyanti, S.Kom, M.Sc.

ABSTRAK

Bidang Teknologi Informasi (BTI) memiliki tugas untuk memberikan pelayanan teknologi informasi di PT PJB sebagai pendukung proses bisnis perusahaan. Sumber daya manusia teknologi informasi (SDM TI) merupakan pihak yang mengoperasikan layanan teknologi informasi memiliki peran dan tanggungjawab yang berbeda sesuai dengan bidangnya. Setiap bidang yang ada di BTI memiliki kompetensi TI yang berbeda. Kondisi ini berisiko terhadap perusahaan apabila karyawan tidak mendapatkan peran dan tanggungjawab yang tidak sesuai dengan keahlian yang dimilikinya. Risiko tersebut bisa dikurangi dengan adanya pendefinisian kompetensi TI yang tepat dari setiap fungsi TI BTI PT PJB. Selain itu, dibutuhkan adanya informasi terkait proses pengembangan karir selama di BTI PT PJB untuk memastikan setiap fungsi TI BTI PT PJB mendapatkan karir yang sesuai.

Proses pembuatan model pengembangan karir sumber daya manusia TI dengan cara mensintesis antara kondisi kekinian dari proses pengembangan karir sumber daya manusia PT PJB dan berbagai acuan konsep model pengembangan karir berbasis kompetensi. Kondisi kekinian didapatkan dari hasil wawancara dan desk observation.

Sedangkan, konsep model pengembangan karir berbasis kompetensi mengacu pada model pengembangan karir berbasis kompetensi yang dikembangkan oleh Dubois (1996), proses pengembangan karir berdasarkan Kaye (1997), best practice COBIT 5 proses APO07: Manage Human Resource.

Penelitian ini memberikan sebuah model pengembangan karir sumber daya manusia TI berbasis kompetensi. Model yang dihasilkan bisa digunakan sebagai acuan pengembangan karir sumber daya manusia di BTI PT. PJB.

Kata Kunci: Kompetensi, Sumber Daya Manusia TI, Karir, Pengembangan Karir

**DEVELOPING COMPETENCE BASED CAREER
DEVELOPMENT MODEL OF INFORMATION
TECHNOLOGY HUMAN RESOURCE
(STUDY CASE : BIDANG TEKNOLOGI
INFORMASI PT PEMBANGKITAN JAWA BALI)**

Name : FITRIA
NRP : 5212 100 031
Departement : INFORMATION SYSTEM FTIF-ITS
Supervisor 1 : Dr. Apol Pribadi S., S.T., M.T.
Supervisor 2 : Anisah Herdiyanti, S.Kom, M.Sc

ABSTRACT

Bidang Teknologi Informasi (BTI) has a responsibility to give information technology service in PT PJB as a business processes support. Information technology human resources (IT HR) as the operator of the information technology services have different roles and responsibilities for each function. They have a difference competence. This condition is risky for the company if the employees do not get the right role and responsibilities that are not appropriate with their expertise. That risk can be decreased with correctly identification IT competence from every IT function BTI PT PJB. Furthermore, needed information about process of career development during in BTI PT PJB to established every IT function BTI PT PJB get the right career.

Process developing career development model of information technology human resource based on the current condition of the process career development human resources PT PJB and any concept model of career development based on competence. Current conditions be obtained from interviews and desk observations. Concept of competence based career development model based on competence based career

development model of human resources by Dubois (1996), Kaye (1997) and best practice COBIT 5 process APO07: Manage Human Resource.

This research aims to provide a competence based career development model of information technology human resource. The resulting model can be used as a reference for the career development of human resources in BTI PT. PJB.

Keywords: Competence, IT Human Resources, Career, Career Development

DAFTAR ISI

| | |
|---|------|
| LEMBAR PENGESAHAN..... | iii |
| LEMBAR PERSETUJUAN..... | iv |
| ABSTRAK..... | v |
| ABSTRACT..... | vii |
| KATA PENGANTAR | ix |
| DAFTAR ISI..... | xi |
| DAFTAR GAMBAR..... | xv |
| DAFTAR TABEL..... | xvii |
| BAB I PENDAHULUAN | 1 |
| 1.1. Latar Belakang..... | 1 |
| 1.2. Perumusan Masalah..... | 4 |
| 1.3. Batasan Pengerjaan Tugas Akhir..... | 5 |
| 1.4. Tujuan Tugas Akhir..... | 5 |
| 1.5. Manfaat Tugas Akhir..... | 5 |
| 1.6. Relevansi..... | 6 |
| BAB II TINJAUAN PUSTAKA..... | 7 |
| 2.1. Studi Sebelumnya | 7 |
| 2.2. Aset Teknologi Informasi | 10 |
| 2.3. Kompetensi Teknologi Informasi | 15 |
| 2.4. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) | 22 |
| 2.4.1. Perencanaan Sumber Daya Manusia..... | 28 |
| 2.4.2. Pengembangan Sumber Daya Manusia..... | 30 |
| 2.5. APO07: <i>Manage Human Resource</i> berdasarkan COBIT 5 | 32 |
| 2.5.1. Management Practices APO07: Manage Human Resources | 33 |
| 2.5.2. RACI Chart | 35 |
| 2.6. Karir..... | 36 |
| 2.6.1. Pengembangan Karir..... | 38 |
| 2.6.2. Daur Karir (<i>Career Cycle</i>)..... | 48 |
| 2.6.3. Jalur Karir Jabatan (<i>Career Path</i>)..... | 51 |
| 2.6.4. Model Pengembangan Karir | 52 |
| 2.7. Gambaran Umum Perusahaan | 61 |
| 2.7.1. Profil dan Sejarah Perusahaan..... | 61 |

| | | |
|--|--|-----------|
| 2.7.2. | Tujuan PT Pembangkitan Jawa Bali..... | 62 |
| 2.7.3. | Visi & Misi PT Pembangkitan Jawa Bali..... | 62 |
| 2.7.4. | Nilai Strategis PT Pembangkitan Jawa Bali | 63 |
| 2.8. | Gambaran Umum Bidang Teknologi Informasi (BTI) | 65 |
| 2.8.1. | Visi & Misi BTI | 65 |
| 2.8.2. | Tugas Pokok dan Fungsi | 66 |
| 2.8.3. | Kompetensi SDM BTI..... | 69 |
| 2.9. | Hasil Kajian Literatur..... | 70 |
| 2.9.1. | Aset Teknologi Informasi..... | 70 |
| 2.9.2. | Kompetensi Teknologi Informasi..... | 71 |
| 2.9.3. | Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)..... | 71 |
| 2.9.4. | AP007: Manage Human Resource berdasarkan COBIT 5 | 71 |
| 2.9.5. | Karir | 71 |
| BAB III METODOLOGI PENELITIAN | | 73 |
| 3.1. | Metodologi Penelitian | 73 |
| 3.2. | Tahap Perancangan | 74 |
| 3.2.1. | Perancangan Studi Kasus | 74 |
| 3.2.2. | Perancangan Pengumpulan Data | 74 |
| 3.2.3. | Perencanaan Sintesis Kerangka..... | 75 |
| 3.2.4. | Rancangan Implementasi Kerangka Pengembangan Karir | 76 |
| 3.3. | Tahap Implementasi | 77 |
| 3.3.1. | Pembuatan Protokol Interview | 77 |
| 3.3.2. | Kajian Studi literatur | 77 |
| 3.3.3. | Pembuatan Konseptual Model Pengembangan Karir SDM TI..... | 77 |
| 3.4. | Tahap Hasil dan Pembahasan..... | 78 |
| 3.4.1. | Analisis Kondisi Kekinian..... | 79 |
| 3.4.2. | Penyusunan Model Pengembangan Karir SDM TI..... | 79 |
| 3.4.3. | Implementasi Model Pengembangan Karir SDM TI..... | 80 |
| 3.4.4. | Penarikan Kesimpulan & Saran | 81 |
| BAB IV PERANCANGAN..... | | 83 |
| 4.1. | Perancangan Studi Kasus | 83 |
| 4.2. | Perancangan Pengumpulan Data..... | 86 |

| | | |
|-----------------------------------|--|-----|
| 4.2.1. | Desk Observation..... | 86 |
| 4.2.2. | Wawancara..... | 88 |
| 4.3. | Perencanaan Sintesis Kerangka | 93 |
| 4.4. | Rancangan Implementasi Kerangka Pengembangan Karir SDM TI | 94 |
| BAB V IMPLEMENTASI..... | | 97 |
| 5.1. | Hasil Pengumpulan Data | 97 |
| 5.1.1. | Desk Observation..... | 97 |
| 5.1.2. | Pengumpulan Data | 98 |
| 5.2. | Hasil Sintesis Kerangka | 102 |
| BAB VI HASIL DAN PEMBAHASAN | | 105 |
| 6.1. | Analisis Kondisi Kekinian..... | 105 |
| 6.1.1. | Simpulan Kondisi Kekinian Bidang Teknologi Informasi PT Pembangkitan Jawa Bali | 106 |
| 6.1.2. | Proses Pengembangan Karir Sumber Daya Manusia PT Pembangkitan Jawa Bali..... | 107 |
| 6.1.3. | Permasalahan Pengembangan Karir Sumber Daya Manusia PT Pembangkitan Jawa Bali | 112 |
| 6.2. | Penyusunan Model Pengembangan Karir Sumber Daya Manusia TI | 113 |
| 6.2.1. | Acuan Penyusunan Model Pengembangan Karir Sumber Daya Manusia TI | 113 |
| 6.2.2. | Kesesuaian Acuan Penyusun Model Pengembangan Karir Sumber Daya Manusia TI | 114 |
| 6.2.3. | Alasan Pemilihan Acuan | 135 |
| 6.2.4. | Usulan Model Pengembangan Karir Sumber Daya Manusia TI BTI PT Pembangkitan Jawa Bali | 142 |
| 6.3. | Pembahasan Model Pengembangan Karir Sumber Daya Manusia Teknologi Informasi | 147 |
| 6.3.1. | Analisis SDM..... | 147 |
| 6.3.2. | Perencanaan & Pengembangan | 162 |
| 6.3.3. | Evaluasi..... | 189 |
| 6.4. | Hasil Pembahasan Model Pengembangan Karir Sumber Daya Manusia Teknologi Informasi | 193 |
| 6.4.1. | Model kompetensi..... | 195 |
| 6.4.2. | Jalur Karir | 198 |

| | |
|------------------------------------|------|
| 6.4.3. Evaluasi | 201 |
| BAB VII KESIMPULAN DAN SARAN | 203 |
| 7.1. Kesimpulan | 203 |
| 7.2. Saran | 204 |
| DAFTAR PUSTAKA | 205 |
| BIODATA PENULIS | 209 |
| LAMPIRAN A | A-1 |
| LAMPIRAN B | B-1 |
| LAMPIRAN C | C-1 |
| LAMPIRAN D | D-1 |
| LAMPIRAN E | E-1 |
| a. Kebutuhan Hardskill | E-1 |
| b. Kebutuhan Softskill | E-45 |
| LAMPIRAN F | F-1 |
| LAMPIRAN G | G-1 |
| LAMPIRAN H | H-1 |
| LAMPIRAN I | I-1 |

DAFTAR TABEL

| | |
|---|-----|
| Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu | 7 |
| Tabel 2. 2 Tahap Pengembangan Karir | 44 |
| Tabel 3. 1 Perencanaan Pengumpulan Data | 75 |
| Tabel 3. 2 Perencanaan Sintesis Kerangka | 76 |
| Tabel 3. 3 Pembuatan Konseptual Model Pengembangan Karir SDM TI | 78 |
| Tabel 3. 4 Penarikan Kesimpulan & Saran | 81 |
| Tabel 4. 1 Desk Observation | 87 |
| Tabel 4. 2 Wawancara | 88 |
| Tabel 4. 3 Tujuan Wawancara | 89 |
| Tabel 4. 4 Garis Besar Interview Protocol | 90 |
| Tabel 4. 5 Interviewee | 92 |
| Tabel 4. 6 Perencanaan Sintesis Kerangka | 93 |
| Tabel 4. 7 Rancangan Implementasi Kerangka Pengembangan Karir SDM TI | 94 |
| Tabel 5. 1 Implementasi Desk Observation | 98 |
| Tabel 5. 2 Waktu pelaksanaan Interview & Profil Interviewee | 99 |
| Tabel 5. 3 Hasil Wawancara | 100 |
| Tabel 6. 1 Kesesuaian Acuan dengan Proses Kekinian Pengembangan Karir SDM PT PJB | 116 |
| Tabel 6. 2 Usulan Fase | 119 |
| Tabel 6. 3 Usulan Proses tiap Fase | 126 |
| Tabel 6. 4 Alasan Pemilihan Acuan Hasil Pemetaan Aktivitas | 135 |
| Tabel 6. 5 Faktor-Faktor Penyusun Fase Analisis SDM | 148 |
| Tabel 6. 6 Detail Aktivitas Proses Preparing (Persiapan) | 151 |
| Tabel 6. 7 Pihak yang Terlibat dan Aktivitas Utama Proses Preparing (Persiapan) | 153 |
| Tabel 6. 8 Detail Aktivitas Proses Evaluasi Formasi | 155 |
| Tabel 6. 9 Pihak yang Terlibat dan Aktivitas Utama dari Proses Evaluasi Formasi | 157 |
| Tabel 6. 10 Detail Aktivitas Proses Penilaian Kompetensi dan Kinerja | 158 |

| | |
|---|-----|
| Tabel 6. 11 Pihak yang Terlibat dan Aktivitas Utama dari Proses Penilaian Kompetensi dan Kinerja..... | 161 |
| Tabel 6. 12 Faktor-Faktor Penyusun Fase Perencanaan & Pengembangan..... | 164 |
| Tabel 6. 13 Detail Aktivitas Proses Model Kompetensi..... | 167 |
| Tabel 6. 14 Pihak yang Terlibat dan Aktivitas Utama dari Proses Model Kompetensi..... | 170 |
| Tabel 6. 15 Pembobotan dan Alokasi Poin Faktor Jabatan .. | 172 |
| Tabel 6. 16 Alokasi Poin dari Faktor Jabatan Pengetahuan .. | 173 |
| Tabel 6. 17 Alokasi Poin untuk Faktor Jabatan Otonomi..... | 175 |
| Tabel 6. 18 Alokasi Poin untuk Faktor Jabatan Otonomi..... | 176 |
| Tabel 6. 19 Alokasi Poin untuk Faktor Jabatan Kontak Personal | 177 |
| Tabel 6. 20 Alokasi Poin untuk Faktor Jabatan Tuntutan Fisik | 178 |
| Tabel 6. 21 Alokasi Poin dari Faktor Jabatan Kondisi Kerja | 178 |
| Tabel 6. 22 Detail Aktivitas Proses Perencanaan dan Pengembangan..... | 179 |
| Tabel 6. 23 Pihak yang Terlibat dan Aktivitas Utama dari Proses Perencanaan Pelatihan dan Pengembangan..... | 181 |
| Tabel 6. 24 Detail Aktivitas Proses Jalur Karir | 184 |
| Tabel 6. 25 Pihak yang Terlibat dan Aktivitas Utama dari Proses Jalur Karir | 186 |
| Tabel 6. 26 Detail Aktivitas Proses Pelatihan dan Pengembangan..... | 186 |
| Tabel 6. 27 Pihak yang Terlibat dan Aktivitas Utama dari Proses Pelatihan dan Pengembangan..... | 189 |
| Tabel 6. 28 Faktor-Faktor Penyusun Fase Evaluasi | 190 |
| Tabel 6. 29 Detail Proses Evaluasi | 191 |
| Tabel 6. 30 Rangkungan Implementasi Model Pengembangan Karir SDM TI di BTI PT PJB..... | 193 |

DAFTAR GAMBAR

| | |
|---|-----|
| Gambar 2. 1 Aset Teknologi Informasi..... | 11 |
| Gambar 2. 2 Level Jabatan berdasarkan Soft dan Hard Competency..... | 19 |
| Gambar 2. 3 Komponen Kunci Manajemen Sumber Daya Manusia..... | 23 |
| Gambar 2. 4 Langkah-Langkah Manajemen Sumber Daya Manusia..... | 25 |
| Gambar 2. 5 RACI Chart COBIT 5 APO07: Manage Human Resources | 35 |
| Gambar 2. 6 Pengembangan karir | 42 |
| Gambar 2. 7 Tahap Pengembangan Karir | 44 |
| Gambar 2. 8 Opsi peluang karir dan harapan individu..... | 46 |
| Gambar 2. 9 Dimensi Competing Values Framework | 54 |
| Gambar 2. 10 Empat model competing values framework | 55 |
| Gambar 2. 11 Model PPBK Dubois (1996) | 58 |
| Gambar 3. 1 Metode Pengerjaan Penelitian | 74 |
| Gambar 3. 2 Penyusunan Model Pengembangan Karir SDM TI..... | 80 |
| Gambar 3. 3 Implementasi Model Pengembangan Karir SDM TI..... | 81 |
| Gambar 4. 1 Jenis-jenis dasar penelitian studi kasus menurut Yin (2003)..... | 85 |
| Gambar 5. 1 Konseptual Sintesis KerangkaHasil Implementasi Sintesis Kerangka..... | 103 |
| Gambar 6. 1 Proses Pengembangan Karir SDM PT PJB | 108 |
| Gambar 6. 2 Talent Pool | 110 |
| Gambar 6. 3 Hasil Model Pengembangan Karir | 144 |
| Gambar 6. 4 Fase Analisis SDM..... | 147 |
| Gambar 6. 5 Proses Preparing (Persiapan)..... | 152 |
| Gambar 6. 6 Alur Aktivitas Proses Preparing (Persiapan).... | 153 |
| Gambar 6. 7 Aktivitas Proses Evaluasi Formasi | 156 |
| Gambar 6. 8 Alur Komunikasi Proses Evaluasi Formasi | 156 |
| Gambar 6. 9 Aktivitas Proses Penilaian Kompetensi dan Kinerja..... | 160 |

| | |
|--|-----|
| Gambar 6. 10 Alur Komunikasi Proses Penilaian Kompetensi dan Kinerja | 160 |
| Gambar 6. 11 Fase Perencanaan & Pengembangan | 162 |
| Gambar 6. 12 Aktivitas Proses Penilaian Kompetensi Jabatan dari Karyawan | 168 |
| Gambar 6. 13 Proses Evaluasi Kompetensi dari Pihak Manajemen | 169 |
| Gambar 6. 14 Alur Komunikasi Proses Model Kompetensi | 170 |
| Gambar 6. 15 Aktivitas Proses Perencanaan Pelatihan dan Pengembangan | 180 |
| Gambar 6. 16 Alur Komunikasi Proses Perencanaan Pelatihan dan Pengembangan | 181 |
| Gambar 6. 17 Model Proses Perencanaan Pelatihan dan Pengembangan Karir SDM..... | 182 |
| Gambar 6. 18 Alur Komunikasi Proses Jalur Karir | 185 |
| Gambar 6. 19 Alur Komunikasi Pelatihan dan Pengembangan | 188 |
| Gambar 6. 20 Aktivitas Proses Evaluasi | 192 |
| Gambar 6. 21 Identifikasi Kompetensi TI beserta Knowledge dan Skill..... | 197 |
| Gambar 6. 22 Identifikasi Kebutuhan Trainig dan Sertifikasi | 197 |
| Gambar 6. 23 Melakukan Pembobotan Jabatan | 198 |
| Gambar 6. 24 Aturan Promosi dan Rotasi dalam Pelaksanaan Jalur Karir..... | 200 |
| Gambar 6. 25 Usulan Jalur Karir Fungsional | 200 |
| Gambar 6. 26 Usulan Jalur Karir Struktural..... | 201 |
| Gambar 6. 27 Template Form Evaluasi | 202 |

LAMPIRAN

Berikut ini adalah lampiran dokumen dari penelitian ini. Dokumen-dokumen ini dapat dijadikan sebagai bukti dari hasil pengerjaan penelitian ini.

| Kode Lampiran | Lampiran |
|---------------|--|
| A | Lampiran hasil wawancara I |
| B | Lampiran hasil wawancara II |
| C | Lampiran hasil wawancara III |
| D | Lampiran hasil wawancara IV |
| E | Lampiran Kompetensi TI |
| F | Lampiran Jalur Karir (<i>Career Path</i>) |
| G | Lampiran checklist pelaksanaan proses pengembangan karir |
| H | Lampiran surat konfirmasi persetujuan |
| I | Lampiran Struktur organisasi |

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

BAB I

PENDAHULUAN

Pada bagian ini akan dijelaskan mengenai latar belakang masalah, rumusan masalah, batasan masalah dan tujuan penelitian yang mendasari penelitian tugas akhir.

1.1. Latar Belakang

Adanya persaingan dan fluktuasi dunia bisnis, penerapan TI (Teknologi Informasi) bukan hanya sebagai *supporting tools* melainkan menjadi *strategic tools* dan *enabler* bisnis. Peran dan fungsi TI lebih komprehensif terhadap visi, misi dan tujuan perusahaan (Perdana, 2013). Menurut Wilson (1994) TI dapat mengurangi tingkat kepuasan dan keahlian kerja karena aktivitas yang dilakukan telah terotomatisasi oleh sistem. Tetapi, karakteristik kuat dari TI adalah memungkinkan orang-orang bekerja dalam tim. TI mengubah komunikasi dengan cara yang lebih baik dan sama halnya ketika melakukan perencanaan kerja tim (Rockart, J., Short J., 1989). Menurut Omer Faruk et al. (2012) menyatakan bahwa TI selain sebagai instrumen penting dalam merealisasikan fungsi dari sumber daya manusia, TI mempengaruhi banyak aspek salah satunya yaitu memberikan kompetensi baru berupa pengetahuan bisnis, manajemen perubahan dan kompetensi teknologi. TI bisa meningkatkan produktivitas dan meningkatkan nilai organisasi termasuk aset TI yang dimiliki. Implementasi TI pada level manajemen memberikan manfaat bagi perusahaan karena berpengaruh pada pengembangan strategis perusahaan, pengurangan waktu proses dan adanya kualitas sumber daya manusia (Mamoundou, 2014).

Peran sumber daya manusia sangat dibutuhkan untuk mengoperasikan dan memastikan TI mendukung proses bisnis perusahaan. Sumber daya manusia dipandang sebagai salah satu aset TI yang memberikan *value* kepada perusahaan sehingga dibutuhkan suatu manajemen sumber daya manusia TI. Hal ini dilakukan untuk memastikan keberadaan TI mampu

mencapai keberhasilan perusahaan yang ingin dicapai dengan peran sumber daya manusia (Khaire, 2010). Menurut Ulrich dan Lake (1990) dikutip dari buku M. Armstrong bahwa sistem manajemen sumber daya manusia menjadi sumber kekuatan perusahaan yang memungkinkan perusahaan tersebut untuk belajar dan memanfaatkan peluang baru. Manajemen sumber daya manusia dijadikan sebagai proses pengembangan, efektifitas dalam komunikasi, kepuasan karyawan, kualitas tugas keseharian dan pengembangan keahlian (Samson, S., Terziovski, M., 1999). Dengan demikian, pengembangan sumber daya manusia perlu diterapkan untuk memastikan kepada perusahaan bahwa sumber daya manusia memiliki kecakapan, kemampuan dan keahlian yang sesuai kebutuhan perusahaan dalam mengoperasikan TI (Armstrong, 2014).

TI perusahaan ditetapkan sebagai formasi dari kerja tim dan tempat berbagi informasi pada internal ataupun eksternal unit bisnis. TI mendukung adanya perencanaan dan pelatihan dari unit yang berbeda. Selain itu, TI dijadikan sebagai evaluasi kontribusi karyawan untuk meningkatkan kualitas keahlian, kompetensi dan karir (Dale, 1997). Kondisi ini memberikan pengaruh kepada sumber daya manusia terhadap keahlian, kompetensi dan karir yang mempengaruhi perannya sebagai pengelola perusahaan. Hal ini diperlukan adanya pengembangan sumber daya manusia TI yang berfokus pada karir.

Karir diartikan sebagai serangkaian pekerjaan yang dimiliki seseorang selama masih aktif melakukan pekerjaan (Mondy, 2002). Menurut Walker (1980) karir dianggap lebih penting dari pada pekerjaan yang dilakukan saat ini, kejelasan perencanaan dan pengembangan karir karyawan akan membawa manfaat langsung terhadap efisiensi manajemen. Rendahnya tingkat penanganan karir oleh organisasi akan menimbulkan kurangnya motivasi kerja dan kinerja karyawan. Pengembangan karir bukan hanya menjadi kewajiban bagi organisasi tetapi juga merupakan kebutuhan yang sama

pentingnya dengan kebutuhan – kebutuhan organisasi yang laianya (Walker, 1980).

Perusahaan bisa mengoptimalkan kinerja dengan dengan cara melakukan pengembangan karir sumber daya manusia TI. Proses pelaksanaannya dibutuhkan *best practice* dan berbagai pendekatan yang dijadikan sebagai *tool* untuk mengarahkan dan mengelola perusahaan sehingga mempengaruhi tujuan yang ingin dicapai, memonitor risiko, memonitor nilai dan mengoptimalkan kinerja perusahaan (Hamilton, 2003). Hal ini mengakibatkan dibutuhkannya *best practice* sebagai acuan untuk mengoptimalkan kinerja dari sumber daya manusia TI. COBIT 5 merupakan sekumpulan dokumentasi *best practice* untuk *IT Governance* membantu auditor, manajemen dan pengguna untuk menjembatani *gap* antara risiko bisnis, kebutuhan kontrol dan permasalahan-permasalahan teknis (Robert & Moeller, 2008). COBIT 5 memiliki proses-proses yang dijadikan acuan melakukan aktivitas tata kelola TI. Salah satunya APO07: *Manage Human Resources* memiliki tujuan untuk mengoptimalkan kompetensi dan keahlian sumber daya manusia untuk memenuhi tujuan perusahaan (ISACA, 2012). Menurut Dubois (1996) kompetensi sumber daya manusia bisa dibentuk selama karyawan berada di perusahaan tersebut dengan mengikuti orientasi, pelatihan maupun program pengembangan lainnya yang bisa dijadikan sebagai acuan dalam proses pengembangan karir. Hal ini telah dijelaskan pada model pengembangan karir berbasis kompetensi yang dikembangkan oleh Dubois (1996). Pelaksanaan penelitian ini mengacu pada COBIT 5 APO07: *Manage Human Resources* dan model pengembangan karir berbasis kompetensi yang dijadikan sebagai pedoman atau acuan pembuatan model pengembangan karir sumber daya manusia TI.

Pengembangan karir sumber daya manusia juga dilakukan oleh PT Pembangkitan Jawa Bali (PT PJB) dengan melibatkan seluruh sumber daya manusia yang ada di perusahaan, salah satunya yaitu sumber daya manusia TI

departemen Bidang Teknologi Informasi (BTI). BTI memiliki peran sebagai *enabler* bisnis perusahaan. BTI memiliki tugas utama berupa memberikan pelayanan teknologi informasi di PT PJB dalam mendukung proses bisnis perusahaan. Sumber daya manusia TI sebagai pihak yang mengoperasikan layanan teknologi informasi PT PJB memiliki peran dan tanggungjawab yang berbeda berdasarkan pemetaan fungsi TI. Selain itu, kompetensi setiap fungsi TI juga memiliki perbedaan. Kondisi ini berisiko terhadap perusahaan apabila karyawan tidak mendapatkan peran dan tanggungjawab yang tidak sesuai dengan keahlian yang dimilikinya. Diperlukan proses pengembangan karir sumber daya manusia yang sesuai dengan kebutuhan sumber daya manusia TI yang bersangkutan dan sesuai dengan kebutuhan BTI PT PJB. Selain itu, setiap fungsi TI BTI PT PJB membutuhkan informasi dan identifikasi aktivitas utama yang dilakukan oleh pihak manajemen terkait pengembangan karir sumber daya manusia BTI PT PJB. Tugas akhir ini ditujukan untuk menghasilkan model pengembangan karir sumber daya manusia TI berbasis kompetensi yang digunakan sebagai acuan pengembangan karir sumber daya manusia BTI PT. PJB.

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan penjelasan latar belakang di atas, rumusan masalah yang menjadi fokus utama dalam tugas akhir ini adalah:

1. Apa hasil analisis kondisi kekinian BTI PT PJB terkait pengembangan karir sumber daya manusia TI?
2. Bagaimana hasil model pengembangan karir sumber daya manusia TI berdasarkan konsep model pengembangan karir berbasis kompetensi dan COBIT 5 APO07?
3. Bagaimana menerapkan model pengembangan karir sumber daya manusia TI di BTI PT PJB?

1.3. Batasan Pengerjaan Tugas Akhir

Dari permasalahan yang disebutkan di atas, batasan masalah dalam tugas akhir ini adalah:

1. Model pengembangan sumber daya manusia berfokus pada pengembangan karir sumber daya manusia TI berbasis kompetensi.
2. Usulan model pengembangan karir sumber daya manusia mencakup sumber daya manusia TI.
3. Mengacu pada COBIT 5 proses APO07: *Manage Human Resource*, konsep model pengembangan karir sumber daya manusia berbasis kompetensi yang dikembangkan oleh Dubois (1996) dan proses pengembangan karir sumber daya manusia menurut Kaye (1997)

1.4. Tujuan Tugas Akhir

Dari rumusan masalah yang disebutkan sebelumnya, tujuan yang akan dicapai melalui tugas akhir ini adalah:

1. Mengetahui kondisi kekinian BTI PT PJB terkait pengembangan karir sumber daya manusia TI.
2. Memberikan rekomendasi proses pengembangan karir sumber daya manusia TI berdasarkan konsep model pengembangan karir berbasis kompetensi dan COBIT 5 APO07: *Manage Human Resource* yang sesuai dengan kebutuhan BTI PT PJB.
3. Menghasilkan model pengembangan karir sumber daya manusia TI BTI PT PJB sesuai dengan proses yang telah dirancang dan sesuai dengan kebutuhan BTI PT PJB.

1.5. Manfaat Tugas Akhir

Melalui tugas akhir ini diharapkan dapat memberi manfaat yaitu:

Bagi akademis

1. Memberikan kontribusi pengetahuan mengenai implementasi model pengembangan karir sumber daya manusia TI di sektor perusahaan
2. Menambah referensi dalam perumusan implementasi model pengembangan karir sumber daya manusia TI khususnya untuk sektor perusahaan

Bagi Organisasi

1. Memberikan gambaran mengenai kondisi pengembangan karir sumber daya manusia TI di internal perusahaan sehingga dapat dijadikan acuan untuk perbaikan selanjutnya
2. Memberikan gambaran mengenai model pengembangan karir sumber daya manusia TI yang dapat diterapkan dengan memperhatikan kriteria berdasarkan kajian literatur dan isu-isu lokalisasi perusahaan

1.6. Relevansi

Topik pada tugas akhir ini mengenai pembuatan model pengembangan karir sumber daya manusia, khususnya sumber daya manusia TI yang ada di BTI PT PJB.

Relevansi tugas akhir ini terhadap laboratorium Manajemen Sistem Informasi (MSI) Jurusan Sistem Informasi Fakultas Teknologi Informasi ITS Surabaya adalah adanya keterkaitan tugas akhir ini dengan mata kuliah dari laboratorium MSI yaitu Tata Kelola TI dan Perencanaan Strategis SI/TI.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Dengan semakin berkembangnya kebutuhan akan teknologi, penerapan TI pada perusahaan menjadi kebutuhan yang tidak terpisahkan, yang diharapkan akan dapat meningkatkan kinerja pada perusahaan tersebut. Namun, faktor sumber daya manusia memberikan risiko akan kegagalan dalam mengelola dan menggunakan TI tersebut. Oleh karena itu, dibutuhkan orang yang tepat dengan memiliki *skill* & kompetensi pada waktu dan kondisi yang tepat sehingga bisa memaksimalkan fungsi TI dalam penerapannya.

Ada beberapa hal yang perlu dikaji dan dipahami untuk mendukung kebutuhan analisis dan pengembangan solusi dalam tugas akhir ini. Beberapa hal penting tersebut adalah:

1. Pemahaman mengenai sumber daya manusia teknologi informasi
2. Pemahaman pengembangan karir sumber daya manusia teknologi informasi
3. Pemahaman mengenai kompetensi
4. Pemahaman *best practice* tata kelola TI yaitu COBIT 5 APO07: *Manage Human Resource*.

2.1. Studi Sebelumnya

Pengerjaan tugas akhir ini terdapat beberapa penelitian yang terkait untuk bisa dijadikan sebagai bahan studi literatur untuk menyelesaikan tugas akhir ini. Tabel 2. 1 adalah beberapa penelitian yang studi kasusnya berkaitan dengan penelitian tugas akhir ini :

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

| | |
|-----------------------|--|
| Judul Paper | : <i>Perencanaan jalur karir sebagai intervensi untuk meningkatkan kinerja account officer</i> |
| Penulis, Tahun | : Asmawati, 2005 |
| Gambaran | : Menilai tingkat optimal kinerja dari |

| | |
|---------------------------------|---|
| Umum Penelitian | <i>Account Officer</i> (AO). Tingkat optimalnya kinerja AO dipengaruhi oleh beberapa faktor diantara motivasi kerja, kemampuan kerja, kondisi lingkungan. Dalam penelitian ini disebutkan model penulisan yang digunakan, yaitu dengan menggunakan model intervensi Perencanaan Jalur Karir |
| Keterkaitan Penelitian | : Gambaran mengenai pembuatan perencanaan jalur karir sumber daya manusia secara struktural maupun fungsional yang disertai keterangan <i>map</i> jalur karir. Perencanaan jalur karir merupakan bagian dari pengembangan karir sumber daya manusia TI. |
| | |
| Judul Paper | : <i>Perubahan sistem pengembangan karir</i> |
| Penulis, Tahun | : Endah Kurniawati, 2006 |
| Gambaran Umum Penelitian | : Mengetahui tingkat efektifitas dari pengembangan karir PT X dengan menggunakan metode wawancara dan kuesioner. Pengembangan karir sumber daya manusia yang ada saat ini kurang efektif disebabkan oleh beberapa faktor diantara yaitu kinerja karir, sikap karir dan identitas karir. Dari hasil analisis didapatkan bahwa penyebab paling kurang efektifnya pengembangan karir adalah kinerja karir yang tidak jelas |
| Keterkaitan Penelitian | : Pembuatan pengembangan karir dengan menggunakan metode wawancara dalam melakukan penggalan data dan untuk mengetahui kondisi kekinian pengembangan karir sumber daya |

| | |
|---------------------------------|---|
| | manusia TI. Setelah itu, melakukan perencanaan pengembangan karir sesuai dengan kebutuhan dan kondisi lapangan SDM TI dan pemodelan pengembangan karir ini sesuai dengan COBIT 5 |
| | |
| Judul Paper | : <i>An application on the impacts of human resource management in technology management of the companies</i> |
| Penulis, Tahun | : Harun Demirkaya, et al., 2011 |
| Gambaran Umum Penelitian | : Menjelaskan mengenai dampak manajemen sumber daya manusia dalam hal manajemen teknologi dalam suatu perusahaan dengan menggunakan sampel 17 perusahaan asing yang ada di Turki. Pengaplikasian manajemen sumber daya manusia dalam <i>R & D management</i> dari suatu perusahaan, menyatakan bahwa adanya pemberdayaan, pengembangan kompetensi, kepuasan karir dari setiap personil R & D, kompensasi dan lingkungan sangat mendukung sehingga setiap personil bisa berkerja secara efisien. |
| Keterkaitan Penelitian | : Manajemen sumber daya manusia dilingkup manajemen sumber daya teknologi informasi, khususnya sumber daya manusia Bidang Teknologi Informasi PT PJB |
| | |
| Judul Paper | : <i>Information technology as competitive advantage: The role of human, business</i> |

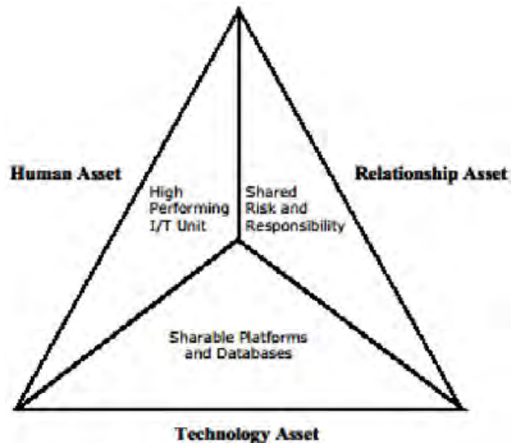
| <i>and technology resources</i> | |
|---------------------------------|--|
| Penulis, Tahun | : Thomas C. Powell, et al., 1997 |
| Gambaran Umum Penelitian | : Penelitian ini menjelaskan mengenai alasan beberapa perusahaan beradaptasi dalam penggunaan IT dan mencari bukti terkait keuntungan yang diperoleh dari penerapan TI dalam waktu singkat dan peneliti memberikan saran berupa adanya integrasi TI dengan infrastruktur perusahaan dari sumber daya manusia dan bisnis sebagai sumber daya pendukung. |
| Keterkaitan Penelitian | : Penelitian ini diarahkan pada keterlibatan teknologi informasi dan sumber daya manusia yang mengoperasikan teknologi informasi yang memiliki pengaruh terhadap proses bisnis perusahaan |

2.2. Aset Teknologi Informasi

Aset merupakan suatu produk yang memiliki nilai, nilai komersial atau nilai tukar yang dimiliki oleh badan usaha, perusahaan atau individu (Siregar, 2004). Aset utama teknologi informasi dijadikan sebagai modal persaingan dan keunggulan kompetitif karena faktor teknologi informasi dapat dinikmati perusahaan dalam jangka panjang. Hal ini perlu adanya kesadaran sumber daya manusia TI bahwa terdapat fenomena dalam dunia industri bahwa keunggulan kompetitif yang dimiliki perusahaan yang memanfaatkan kecanggihan teknologi informasi hanya berlangsung dalam jangka pendek. Selain itu, TI serupa mudah diikuti perusahaan pesaing dan perkembangan TI saat ini terjadi secara cepat (Indrajit, 2012).

Menurut Jeanne Ross et. al. (1996), menyatakan bahwa aset utama teknologi informasi dibagi menjadi tiga kunci utama

dan menamakan sebagai Tiga Aset Teknologi Informasi (*The Three IT Assets*) yang terdiri atas Sumber Daya Manusia, Teknologi dan Relasi. Gambar 2. 1 merupakan penjelasan mengenai ketiga aset tersebut dan alasan utama dari ketiga dari kunci utama tersebut menjadi faktor keberhasilan perusahaan dalam jangka panjang:



Gambar 2. 1 Aset Teknologi Informasi
(Sumber : Jeanne Rosset. al., 1996)

1. Aset Sumber Daya Manusia

Aset sumber daya manusia (SDM) yang dimaksud disini adalah personil, pegawai, karyawan, pekerja, tenaga kerja sebagai penanggungjawab perencanaan dan pengembangan teknologi informasi di perusahaan. SDM menjadi sebuah aset utama jika memiliki kompetensi untuk memecahkan masalah-masalah bisnis yang dihadapi perusahaan sehari-hari dengan menggunakan TI. Selain itu, dalam mencari celah kesempatan dengan menggunakan TI untuk kemajuan perusahaan. Melalui kombinasi aktivitas pelatihan (*training*), melalui bekerja keseharian (*on the job experience*) dan kemampuan manajerial dan kepemimpinan yang berkualitas maka SDM akan

memiliki pengetahuan dan kompetensi yang dibutuhkan oleh perusahaan.

Dalam penelitiannya, Jeanne Ross juga menyebutkan bahwa ada tiga dimensi yang harus diperhatikan berhubungan dengan aset SDM yaitu terkait keahlian teknis, pengetahuan bisnis dan orientasi pada pemecahan masalah.

Kebutuhan SDM yang memiliki keahlian teknis sangat penting karena terjadinya perkembangan teknologi informasi yang cepat dan teknologi baru belum tentu terbukti kehandalannya untuk meningkatkan tingkat efektivitas perusahaan (*powerful but immature*). Secara karakteristik personal, dibutuhkan orang-orang yang mau mempelajari hal-hal baru dengan melihat bahwa banyak sekali staf teknologi perusahaan yang lebih senang mempertahankan sistem lama karena anti dengan perubahan.

Pengetahuan akan bisnis bisa didapatkan dari interaksi antara staf teknologi dengan pengguna atau user. Komunikasi intensif antara kedua kelompok SDM perusahaan akan membuat staf teknologi informasi mengetahui tentang kebutuhan bisnis dan fungsi-fungsi yang ada di perusahaan. Dengan mengetahui proses bisnis diharapkan staf TI dapat memahami hal-hal yang sifatnya kritical bagi perusahaan dengan kemungkinan bisa memberikan nilai tambah (*value added*) bagi perusahaan. Selain itu, staf TI bisa membantu para manajer lini dalam proses pengambilan keputusan sehubungan dengan potensi TI yang bisa memecahkan permasalahan yang dihadapi perusahaan.

Karakteristik SDM yang berorientasi pada pemecahan masalah, bukan hanya sebatas pada karakteristik SDM tradisional yang hanya terpaku pada tugas-tugas fungsional yang diberikan (*job description*). Diharapkan tim TI merupakan kumpulan orang-orang yang selalu berfikir secara kritis dan kreatif untuk memecahkan masalah yang dihadapi perusahaan.

2. Aset Teknologi

Infrastruktur TI termasuk perangkat keras (*hardware*) dan perangkat lunak (*software*) merupakan aset perusahaan yang digunakan secara bersama-sama untuk mendukung proses bisnis perusahaan. Infrastruktur merupakan hal yang sangat penting bagi perusahaan karena merupakan tulang punggung untuk terciptanya sistem yang terintegrasi dengan biaya yang seefektif mungkin, baik untuk keperluan pengembangan, operasional maupun pemeliharaan. Terdapat dua karakteristik utama yang harus didefinisikan dan ditentukan sehubungan aset teknologi ini, yaitu arsitektur teknologi informasi dan kerangka kerja (platform) standard.

Dalam skala waktu jangka pendek, menengah dan panjang perusahaan mengembangkan infrastrukturnya. *Hardware* diganti dari waktu ke waktu, aplikasi akan diinstal ulang untuk versi yang lebih baru, sistem informasi akan disesuaikan dengan kebutuhan jaringan terdistribusi, media transmisi memiliki *high bandwidth*. Keadaan ini merupakan fenomena yang terjadi sejalan dengan keberadaan perusahaan. Tanpa adanya arsitektur dari sisi konsep dan teknis terdefinisi dengan jelas, perubahan yang terjadi akan menghasilkan suatu infrastruktur teknologi yang tidak efektif. Akibatnya perusahaan harus mengeluarkan biaya besar untuk pengadaan pengembangan dan pemeliharaan, selain itu kondisi ini memiliki potensi menghasilkan suatu sistem informasi yang kurang dipercaya (*unreliable*), tidak akurat (*inaccurate*), tidak konsisten (*inconsistent*), dan hal-hal negatif lainnya. Arsitektur perencanaan dan pengembangan teknologi informasi perusahaan harus disusun agar semua konstruksi dan implementasi sistem baru sesuai dengan arsitektur yang telah disepakati.

Perusahaan-perusahaan yang berhasil menang dalam persaingan adalah perusahaan yang memutuskan untuk menggunakan standar dalam penggunaan jenis teknologi

informasi. Hal ini mengartikan bahwa sebagian besar dari infrastruktur yang ada berasal dari vendor. Dengan menggunakan komponen-komponen teknologi informasi yang diproduksi oleh vendor, biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan jauh lebih murah, kualitas penunjang sistem (*support and services*) lebih baik, risiko implementasi cukup kecil dan mudah melakukan integrasi sistem. Hal-hal tersebutlah yang menentukan perusahaan dapat memberikan produk dan pelayanan yang lebih murah, lebih baik dan lebih cepat dari perusahaan lain. Sisi negatifnya terjadinya pengembangan bisnis karena seringkali vendor tidak memiliki produk-produk baru yang diinginkan. Disinilah gunanya tim teknologi informasi untuk memilih komponen yang patut distandarkan. Sistem utama dari perusahaan harus distandarkan karena merupakan jantung dari bisnis perusahaan.

3. Aset Relasi

Aset relasi dalam TI adalah hubungan teknologi informasi sebagai suatu *entity* dengan manajemen pengambil keputusan. Menjalinkan relasi berarti membagi risiko dan tanggungjawab. Setidaknya terdapat dua manajemen senior yang harus menjalinkan relasi yang baik dengan teknologi informasi.

Pertama adalah manajemen puncak yang menjadi sponsor proyek-proyek teknologi informasi di perusahaan. Pihak yang tergolong pada jajaran ini adalah para anggota direksi atau direktur yang bertanggungjawab terhadap terselenggaranya proyek-proyek teknologi informasi.

Kedua adalah manajemen puncak yang bisa memutuskan skala prioritas pengembangan dan implementasi teknologi informasi. Manajemen puncak harus dapat menyusun prioritas pengembangan berdasarkan skala kepentingan perusahaan. Hal ini harus dijelaskan dalam dokumentasi panduan perencanaan dan pengembangan sistem informasi perusahaan.

2.3. Kompetensi Teknologi Informasi

Kompetensi merupakan karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektifitas kinerja individu dalam pekerjaannya (Mitrani A., et al., 1992). Dari pengertian tersebut bisa diartikan bahwa kompetensi seorang individu merupakan suatu yang melekat dalam dirinya yang dapat digunakan untuk memprediksi tingkat kinerjanya. Sesuatu yang dimaksud bisa menyangkut *motives*, *traits*, *self concept*, *knowledge* dan *skill*, berikut merupakan penjelasan dari kelima karakteristik tersebut:

- *Motives*, merupakan sesuatu dimana seseorang secara konsisten berfikir sehingga ia melakukan tindakan
- *Traits*, merupakan sifat atau watak yang membuat orang untuk berperilaku atau bagaimana seseorang merespon sesuatu dengan cara tertentu.
- *Self-concept*, merupakan sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang.
- *Knowledge*, merupakan informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang tertentu. Pengetahuan merupakan kompetensi yang kompleks.
- *Skill*, merupakan kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu baik secara fisik maupun mental.

Kompetensi individu berupa kemampuan dan pengetahuan bisa dikembangkan melalui pendidikan dan pelatihan. Sedangkan motif kompetensi dapat diperoleh pada saat seleksi (Spencer M, 1993).

Menurut Ryllat et all, (1993) kompetensi memberikan beberapa manfaat kepada karyawan dan organisasi, berikut merupakan penjelasannya:

- **Karyawan**
 - a. Kejelasan relevansi pembelajaran sebelumnya, kemampuan untuk mentransfer nilai dari kualifikasi yang diakui dan potensi pengembangan karir

- b. Adanya kesempatan bagi karyawan untuk mendapatkan pendidikan dan pelatihan melalui akses sertifikasi nasional berbasis standar yang ada
 - c. Penempatan sasaran sebagai sarana pengembangan karir
 - d. Kompetensi yang ada sekarang dan manfaatnya akan dapat memberikan nilai tambah pada pembelajaran dan pertumbuhan
 - e. Pilihan perubahan karir yang lebih jelas
 - f. Penilaian kinerja yang lebih objektif dan umpan balik berbasis standar kompetensi yang ditentukan dengan jelas
 - g. Meningkatnya ketrampilan dan *marketability* sebagai karyawan
- **Organisasi**
 - a. Pemetaan yang akurat mengenai kompetensi angkatan kerja yang ada dan yang dibutuhkan
 - b. Meningkatkan efisiensi rekrutmen dengan cara menyesuaikan kompetensi yang diperlukan dalam pekerjaan dengan yang dimiliki oleh pelamar
 - c. Pendidikan dan pelatihan difokuskan pada kesenjangan ketrampilan dan persyaratan perusahaan yang lebih khusus
 - d. Akses pada pendidikan dan pelatihan yang lebih efektif dari segi biaya berbasis kebutuhan industri dan identifikasi penyedia pendidikan dan pelatihan internal dan eksternal berbasis kompetensi yang diketahui
 - e. Pengambilan keputusan dalam organisasi akan lebih percaya diri
 - f. Penilaian pada pembelajaran sebelumnya dan penilaian hasil pendidikan dan pelatihan akan lebih *reliable* dan konsisten
 - g. Mempermudah terjadinya perubahan melalui identifikasi kompetensi yang diperlukan untuk mengelola perubahan

Terdapat tiga tingkatan manajemen dalam organisasi yang memiliki kompetensi yang berbeda dari ketiga tingkatan manajemen tersebut. Berikut merupakan penjelasan dari tingkatan manajemen tersebut (Dubois, 1996).

- **Tingkat eksekutif**

Pada tingkat ini dibutuhkan kompetensi yang berkaitan dengan *strategic thinking* dan *change leadership management*. *Strategic thinking* adalah kompetensi untuk memahami kecenderungan perubahan lingkungan yang begitu cepat, melihat peluang pasar, ancaman, kekuatan dan kelemahan organisasi agar bisa mengidentifikasi *strategic response* secara optimum. Sedangkan *change leadership* adalah kompetensi untuk mengkomunikasikan visi dan strategi perusahaan dan dapat mentransformasikan kepada pegawai.

- **Tingkat manajer**

Pada tingkat manajer kompetensi yang diperlukan meliputi aspek-aspek fleksibilitas, *change implementation*, *interpersonal understanding* dan *empowering*. Aspek fleksibilitas adalah kemampuan merubah struktur dan proses manajerial, apabila strategi perubahan organisasi diperlukan untuk efektifitas pelaksanaan organisasi. Dimensi *interpersonal understanding* adalah kemampuan memahami nilai dari berbagai tipe manusia. Aspek pemberdayaan adalah kemampuan mengembangkan karyawan, mendelegasikan tanggungjawab, memberikan saran umpan balik, menyatakan harapan-harapan yang positif untuk bawahan dan memberikan *reward* bagi peningkatan kinerja.

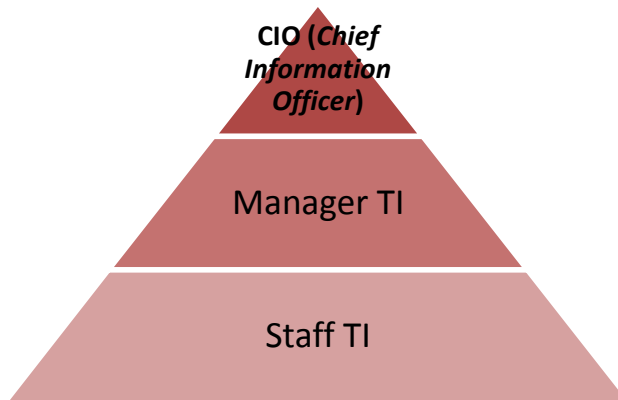
- **Tingkat karyawan**

Kompetensi yang diperlukan pada tingkat karyawan seperti fleksibilitas, menggunakan dan mencari berita, motivasi dan kemampuan untuk belajar, motivasi berprestasi, motivasi kerja dibawah tekanan waktu, kolaborasi dan orientasi pelayanan kepada pelanggan.

Fleksibilitas merupakan kemampuan untuk melihat perubahan sebagai suatu kesempatan bukan sebagai ancaman. Aspek mencari informasi, motivasi dan kemampuan belajar adalah kompetensi tentang antusiasme untuk mencari kesempatan belajar tentang keahlian teknis dan interpersonal. Sedangkan, motivasi berprestasi adalah kemampuan untuk mendorong inovasi, perbaikan berkelanjutan dalam kualitas dan produktifitas yang dibutuhkan untuk memenuhi tantangan kompetensi.

Motivasi kerja dalam tekanan waktu merupakan kombinasi fleksibilitas, motivasi berprestasi, menahan stress dan komitmen organisasi yang membuat individu bekerja dengan baik dibawah permintaan dalam waktu yang terbatas. Kolaborasi adalah kemampuan bekerja secara kooperatif didalam kelompok yang multi disiplin, menaruh harapan positif kepada yang lain, pemahaman interpersonal dan komitmen organisasi. Karyawan seharusnya memiliki keinginan yang besar untuk melayani pelanggan dengan baik dan inisiatif untuk mengatasi masalah-masalah yang dihadapi pelanggan.

Kompetensi yang dimiliki oleh sumber daya manusia TI disesuaikan dengan jabatan yang terbagi atas *soft* dan *hard competency*. Kebutuhan kompetensi (*Soft* dan *Hard*), khusus untuk *soft competency* tidak memiliki perbedaan yang signifikan dengan manajemen sumber daya manusia pada umumnya, tetapi hal yang perlu diperhatikan adalah terkait kompetensi teknis/*hard competency*. SDM TI memerlukan keahlian teknis yang spesifik sehingga dalam pembuatan uraian jabatan, *knowledge* yang dibutuhkan harus jelas dan detail dalam pendefinisian kebutuhan. Pada Gambar 2. 2 menjelaskan mengenai kompetensi yang seharusnya dimiliki oleh sumber daya manusia TI dilihat dari *soft* dan *hard competency* dari pembagian level jabatan TI (Febriantoro, 2012).



Gambar 2. 2 Level Jabatan berdasarkan Soft dan Hard Competency

Dari Gambar 2. 2 merupakan level jabatan TI dan perbandingan kompetensi *soft* dan *hard competency* yang dibutuhkan pada setiap level yang ada. Berikut merupakan penjelasan terkait level jabatan :

a. Staff TI

Staff TI memiliki tugas dibidang teknis karena *hard competency* yang dimilikinya lebih besar daripada *soft competency*. Berikut merupakan contoh kompetensi dari staff TI dibidang teknis:

- Tenaga Trampil, meliputi:
 - *IT Specialist*, merupakan tenaga ahli yang sangat terampil (*advanced*) dalam menggunakan suatu produk TI. Misalnya *application, software application, e-consumer, telesales*.
 - *IT Professional*, merupakan tenaga terampil yang bisa mengimplementasikan suatu produk TI atau teknologi sebagai bagian dari solusi bisnis dalam sebuah organisasi. Misalnya, *multimedia specialist*.
 - *IT System Administrators*, merupakan tenaga terampil pengelola jaringan dan sistem TI. Misalnya *network*

administrator, website administrator, system administrator.

- Tenaga Ahli, meliputi:
 - *IT System Engineers*, merupakan tenaga ahli untuk melakukan analisis kebutuhan bisnis dan kemudian mendesain dan mengimplmentasikan solusi infrastruktur TI (komputer, jaringan komunikasi, server, dll) yang optimal untuk kebutuhan tersebut. Misalnya *network engineer, system analyst and desain, programmer, client support, multimedia integrator*.
 - *IT Aplication Developer*, merupakan tenaga ahli dalam menggunakan teknologi TI untuk mengembangkan dan memelihara aplikasi, komponen, *web/desktop client*, atau layanan *data back-end*. Misalnya *developers, project management, knowledge management, website design dan e-security*.
 - *IT Solution Developers*, merupakan tenaga ahli desain dan pengembangan solusi bisnis dengan menggunakan *IT Development tools* teknologi *platform*, arsitektur. Misalnya *software developers, business analyst, e-business analyst*.
 - *IT Database*, merupakan tenaga ahli dalam mendesain, mengimplementasikan dan mengelola basis data menggunakan *server* seperti *SQL*. Misalnya *database design and development, database administrator*.
 - *IT Trainers*, merupakan pihak penyedia dan pelaksana pendidikan TI. Misalnya *e-learning developers*.
- Tenaga IT lainnya, tenaga IT lainnya antara lain, *internetworking, technical support, general IT, helpdesk*.

b. Manager TI

Pada level manajer/supervisor TI kompetensi yang diperlukan antara *hard* dan *soft* seharusnya seimbang. Hal ini diperlukan

karena pada level ini yang memiliki peran cukup banyak, diantaranya melakukan *monitoring*, *quality assurance* dan lainnya. Pada intinya manajer/supervisor bertanggungjawab terhadap selesainya tugas SDM TI dengan baik dan bisa mengkomunikasikan hasilnya kepada level yang lebih tinggi. Selain itu, manajer/supervisor juga harus bisa menganalisis dan menyelesaikan masalah yang muncul di level teknis. Oleh karena itu, kemampuan teknis yang dimiliki harus sebanding dengan kemampuan komunikasi.

c. CIO (*Chief Information Officer*)

Pada level ini diharuskan *soft competency* yang dimiliki lebih besar daripada *hard competency*. *Soft competency* memegang peranan yang penting karena pada level CIO beban kerja dan tugas lebih banyak berfokus pada ranah strategis. CIO harus memainkan perannya sebagai:

- *Leader*, seorang CIO bisa menjadi pengarah atau memberikan visi dan panutan dalam hal pemanfaatan teknologi informasi di instansi
- *Communicator*, dibutuhkan untuk proses penyampaian visi dan manfaat teknologi informasi kepada pimpinan sehingga dilakukan dengan baik
- *Educator*, dibutuhkan untuk mengembangkan *awareness*, pengetahuan dan ketrampilan pimpinan maupun orang-orang disekitarnya agar bisa memahami manfaat teknologi informasi dan mendukung pemberdayaan teknologi informasi di instansi dimana CIO bekerja.

Ketiga peran tersebut dapat dimiliki oleh CIO dan dijalankan dengan baik jika seorang CIO memiliki kompetensi berupa *visioner*, *leader skill*, *achievement orientation*, *communication skill*, *developing others*, dan *IT literacy*. Secara lebih detail, dari hasil penelitian menyatakan bahwa lima *soft competency* yang harus dimiliki oleh CIO antara lain adalah sebagai berikut:

- a. Kemampuan mendelegasikan tugas-tugas operasional
- b. Kemampuan menjalankan otoritas pengeluaran/finansial

- c. Kemampuan menghindari posisi-posisi yang menimbulkan pertantangan
- d. Kemampuan menginisiasi atau menjalin hubungan dengan unit-unit diluar TI
- e. Kemampuan menggunakan bahasa dengan hari-hari (komunikasi verbal).

2.4. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Manajemen secara umum diartikan sebagai bentuk koordinasi antara semua sumber daya melalui proses perencanaan, pengorganisasian, penetapan tenaga kerja, pengarahan dan pengawasan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Sedangkan, sumber daya manusia secara garis besar merupakan manusia atau orang yang bekerja atau menjadi anggota dari suatu organisasi yang disebut dengan personil, pegawai, karyawan, pekerja, tenaga kerja atau lainnya. Sumber daya manusia diartikan sebagai bagian integral dari sistem yang membentuk suatu organisasi. Sehingga dapat disimpulkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan ilmu dan seni yang mengatur tentang hubungan dan peranan tenaga kerja secara efisien dan efektif dengan tujuan untuk mencapai tujuan bersama. MSDM dikatakan sebagai suatu ilmu atau cara mengatur sumber daya yang dimiliki oleh individu, mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja secara efisien dan efektif mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan, pengembangan, pemberian kompensasi dan sebagainya sehingga dapat dimanfaatkan secara maksimal untuk mencapai tujuan bersama (Febriantoro, 2012).

Menurut Joko Siswanto (2007), MSDM merupakan serangkaian keputusan untuk mengelola hubungan ketenagakerjaan secara optional mulai dari rekrutmen, seleksi, penempatan, pemeliharaan dan pengembangan serta terminasi dengan memanfaatkan informasi kebutuhan kompetensi

jabatan dan tingkat kompetensi individu secara terintegrasi untuk mencapai tujuan organisasi (Siswanto, 2007).

Menurut Luis R. Gomez Mejia (2008), mengatakan bahwa terdapat beberapa komponen kunci dalam proses manajemen sumber daya manusia. Hal ini bisa dijadikan sebagai dasar inputan perencanaan strategi sumber daya manusia, yang mana pengembangan dari visi tentang tujuan perusahaan dan bagaimana sumber daya manusia bisa dimanfaatkan untuk mencapai tujuan perusahaan tersebut. Dengan adanya rencana strategi sumber daya manusia untuk mengidentifikasi kondisi saat ini dan kondisi yang diinginkan dan mengimplementasikan program sumber daya manusia untuk mencapai visi. Berikut pada Gambar 2. 3 merupakan keterkaitan rencana strategi sumber daya manusia dengan komponen kunci manajemen sumber daya manusia:



Gambar 2. 3 Komponen Kunci Manajemen Sumber Daya Manusia

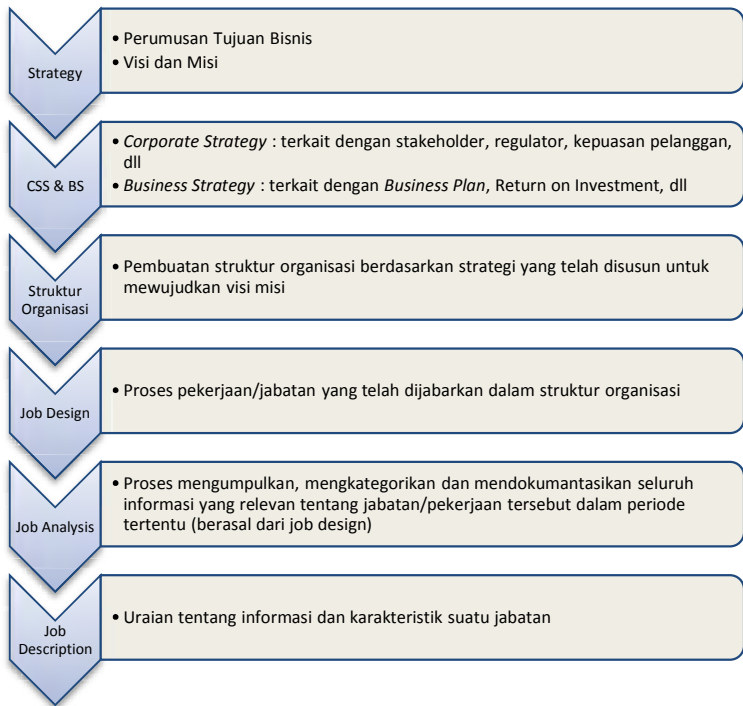
Tujuan utama dari MSDM adalah untuk memastikan organisasi mampu mencapai keberhasilan dari sisi SDMnya. Sama halnya yang disebutkan oleh Ulrich dan Lake (1990), MSDM dapat menjadi sumber kapabilitas organisasi yang memungkinkan perusahaan dapat belajar dan memperagakan kesempatan untuk peluang baru. Secara garis besar, MSDM memiliki tujuan sebagai berikut (Armstrong, 2003):

- Memungkinkan organisasi bisa mendapatkan dan mempertahankan tenaga kerja yang cakap, dapat dipercaya

dan memiliki motivasi tinggi yang sesuai dengan yang dibutuhkan

- Guna meningkatkan dan memperbaiki kapasitas yang ada pada sumber daya manusia, seperti kontribusi, kemampuan dan kecakapan yang dimilikinya
- Mengembangkan praktik manajemen dengan memiliki komitmen yang tinggi dengan menyadari bahwa karyawan adalah stakeholder dalam organisasi yang bernilai dan membantu dalam hal mengembangkan iklim kerja sama dan kepercayaan bersama
- Menjalin hubungan yang produktif dan harmonis yang bisa dipertahankan melalui asosiasi antara manajemen dengan karyawan
- Menjalankan kerjasama tim dan fleksibilitas yang dapat berkembang
- Membantu organisasi untuk mengembangkan dan mengadaptasikan kebutuhan stakeholder
- Memastikan bahwa semua sumber daya manusia yang terlibat bisa dinilai dan dihargai berdasarkan apa yang mereka lakukan dan yang dicapai
- Mengelola tenaga kerja yang beragam, mempertimbangkan perbedaan individu dan kelompok dalam kebutuhan penempatan, gaya kerja dan aspirasi
- Memastikan bahwa persamaan kesempatan tersedia untuk semua tenaga kerja
- Mengelola karyawan dengan berdasarkan pada perhatian, keadilan dan transparansi
- Mempertahankan dan memperbaiki kesejahteraan fisik dan mental karyawan

Gambar 2. 4 merupakan langkah-langkah dalam melakukan manajemen sumber daya manusia yang bisa dilakukan dengan cara sebagai berikut:



Gambar 2. 4 Langkah-Langkah Manajemen Sumber Daya Manusia

Berikut merupakan penjelasan dari masing-masing langkah-langkah dalam melakukan manajemen sumber daya manusia:

1. *Strategy*, pada tahap ini organisasi menetapkan apa yang menjadi tujuan dari organisasi beserta menetapkan visi misinya. Hal ini memiliki fungsi untuk menjadikan panduan dalam setiap langkah yang akan dilakukan
2. *Corporate Strategy & Business Strategy*, tahap ini dilakukan setelah visi dan misi telah ditetapkan, sehingga tahap ini bisa digunakan untuk mewujudkan tujuan dan visi misi organisasi
3. *Struktur organisasi*, pada tahap ini dilakukan perancangan organisasi yang sesuai dengan strategi yang telah dibuat

4. *Job Design*, pada tahap ini dilakukan untuk melakukan proses sistemastika dari jabatan/pekerjaan yang dijabarkan dan dirancang berdasarkan elemennya dengan tujuan untuk meningkatkan produktivitas organisasi dan kepuasan karyawan
5. *Job Analysis*, tahap ini dilakukan identifikasi dan menganalisis tugas, kewajiban dan tanggungjawab dalam menyelesaikan suatu pekerjaan untuk kemudian dibandingkan dengan *knowledge*, *skill* dan *attitude* dari SDM yang ada
6. *Job Description*, tahap ini merupakan hasil dari *Job Analysis* yang menjelaskan mengenai pernyataan tertulis yang menjelaskan mengenai tugas, kondisi pekerjaan dan aspek lainnya dari pekerjaan yang bersangkutan. Adapun komponen *Job Description* bisa seperti berikut:
 - a. Identifikasi, berisi tentang:
 - Nama pekerjaan
 - Hubungan kerja (atasan, hubungan horizontal, bawahan)
 - Unit kerja
 - Lokasi
 - Tanggal analisis
 - b. Ringkasan isi, menjelaskan tanggung jawab pekerjaan dan komponennya
 - c. Fungsi dasar dan tanggung jawab, berupa daftar tugas dan tanggung jawab
 - d. *Job Specifications*, berisi tentang:
 - Pengetahuan, *skill* dan kemampuan
 - Pendidikan dan pengalaman kerja
 - Kebutuhan fisik tertentu
 - e. *Disclaimer*, berbentuk kontrak kerja
 - f. Tandatangan *approval*

Pada dasarnya *Job Description* ini memiliki peran bagian dari MSDM yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Rekrutmen, untuk memahami jabatan yang diperlukan sehingga lebih mudah untuk mencari atau menilai orang yang sesuai untuk memegang jabatan tersebut
- b. Pelatihan, untuk menentukan jenis pelatihan apa yang bisa membantu pemegang jabatannya bisa lebih baik dalam melaksanakan tugas-tugasnya
- c. *Assessment*, dilakukan untuk mengukur prestasi dan kompetensi kerja pekerja saat ini
- d. Perencanaan karir, untuk menata jabatan-jabatan yang ada saat ini sehingga pada setiap pemegang jabatan mempunyai arah yang jelas dalam meniti karir
- e. SOP (*Standard Operating Procedure*), digunakan untuk mengetahui dengan jelas langkah-langkah kerja yang diperlukan dalam melaksanakan tugas-tugasnya
- f. Evaluasi jabatan, digunakan untuk menilai atau memberikan bobot pada jabatan dengan membandingkan jabatan lainnya
- g. Penilaian kinerja, dijadikan pedoman bagi pihak manajemen untuk menilai kinerja bawahan
- h. Perencanaan organisasi, digunakan untuk menyusun perencanaan organisasi dalam menghadapi tantangan dan tuntutan organisasi yang baik dari segi internal maupun eksternal

Penelitian ini akan melakukan manajemen sumber daya manusia teknologi informasi. Pada dasarnya sistem manajemen SDM TI sama dengan MSDM, tetapi ada beberapa hal yang perlu diperhatikan. Untuk sistem manajemen SDM TI ditinjau dari sisi proses bisnis, organisasi dan kebutuhan kompetensi (*soft* dan *hard*) dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Proses Bisnis, pada proses bisnis organisasi ini merupakan hal yang unik karena (Febriantoro, 2012),
 - Teknologi Informasi (TI) membawa banyak perubahan dalam berkomunikasi dan aktivitas lainnya. Hal ini tentunya membawa pengaruh dalam menjalankan proses

bisnis. Makin berkembangnya perangkat TI menjadikan kebutuhan yang berbeda bagi SDM TI

- SDM TI lebih mengutamakan proses yang *simple*, efektif dan efisien daripada SDM yang lain.
- b. Organisasi, struktur organisasi secara umum tidak berbeda dengan MSDM yang lain. Seorang CIO (*Chief Information Officer*)/ CTO (*Chief Technical Officer*) biasanya membawahi beberapa manajer sesuai dengan bidangnya masing-masing dan manajer mempunyai beberapa staf teknis

Kebutuhan akan *soft* dan *hard competency* yang dibedakan berdasarkan jabatan sumber daya manusia teknologi informasi.

2.4.1. Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan sumber daya manusia merupakan fungsi utama yang dilakukan oleh organisasi untuk menjamin ketersediaan tenaga kerja yang tepat untuk menduduki berbagai posisi, jabatan dan pekerjaan yang tepat pada waktu yang tepat (Gomez-Mejia, 2008). Perencanaan sumber daya manusia memiliki hubungan dengan perencanaan karir karena perencanaan sumber daya manusia melengkapi dan mendukung perencanaan karir dengan ramalan-ramalan mengenai lowongan jabatan yang diperkirakan.

Adapun tujuan terdapat perencanaan sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

- Menentukan kualitas dan kuantitas karyawan yang akan mengisi semua jabatan dalam perusahaan
- Menjamin ketersedianya tenaga kerja masa kini maupun masa depan sehingga setiap pekerjaan ada yang mengerjakan
- Menghindari adanya *mismanagement* dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas
- Mempermudah koordinasi, integrasi dan sinkronasi sehingga diharapkan produktivitas kerja meningkat
- Menghindari adanya kekurangan maupun kelebihan karyawan

- Pedoman dalam menetapkan program rekrut, seleksi, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian karyawan

Perencanaan sumber daya manusia merupakan mengimplementasikan kegiatan manajemen sumber daya manusia. Dengan kata lain kegiatan manajemen sumber daya manusia dan perencanaan sumber daya manusia adalah kegiatan yang harus dilaksanakan secara terintegrasi di lingkungan organisasi atau perusahaan. Dapat disimpulkan bahwa kegiatan dan tujuan perencanaan sumber daya manusia harus menunjang perwujudan kegiatan dan pencapaian tujuan manajemen sumber daya manusia yang pada akhirnya harus menunjang mengimplementasikan fungsi-fungsi manajemen untuk mencapai tujuan perusahaan secara efektif dan efisien. Perencanaan sumber daya manusia akan kehilangan makna jika tidak dilakukan sebagai kegiatan untuk membantu para manajer untuk memperoleh sumber daya manusia yang kemampuannya sesuai dengan jenis dan sifat pekerjaan yang menjadi tugas pokok unit kerja masing-masing personil. Terdapat kegiatan perencanaan sumber daya manusia sebagai salah satu kegiatan manajemen sumber daya manusia yaitu terkait dengan kegiatan analisis pekerjaan (*job analysis*). Hasil dari analisis pekerjaan ini berupa:

- Deskripsi pekerjaan, berisi tentang uraian tugas-tugas/pekerjaan yang dapat dipergunakan untuk memprediksi jumlah sumber daya manusia yang dibutuhkan. Sedangkan wewenang dan tanggungjawab berdasarkan jenjang jabatan yang terdapat didalam deskripsi pekerjaan, dapat dipergunakan untuk memprediksi tingkat ketrampilan/keahlian atau pendidikan dan pengalaman sebagai kualifikasi masing-masing personil.
- Spesifikasi pekerjaan, berisi tentang karakteristik sumber daya manusia yang dapat melaksanakan suatu jabatan atau pekerjaan secara efektif dan efisien.

- Standar pekerjaan yang berisi informasi tentang kriteria yang dapat digunakan untuk menilai tingkat efektivitas dan efisiensi sumber daya manusia dalam melaksanakan pekerjaan atau jabatannya tersebut setelah bekerja selama suatu periode tertentu. Standar pekerjaan yang digunakan dalam penilaian kinerja merupakan salah satu kegiatan manajemen sumber daya manusia.

Selanjutnya prediksi jumlah dan kualifikasi sumber daya manusia yang dibutuhkan oleh organisasi dapat diketahui dari hasil kegiatan Audit SDM (*Work Forces Analysis*) sebagai kegiatan pembinaan dan pengembangan sumber daya manusia. Kegiatan perencanaan sumber daya manusia berpengaruh pada kegiatan manajemen sumber daya manusia lainnya seperti berpengaruh pada kegiatan orientasi, pelatihan, perencanaan dan pengembangan karir.

2.4.2. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan sumber daya manusia merupakan berupa aktivitas persiapan untuk individu-individu untuk mendapatkan tanggungjawab yang berbeda atau lebih banyak/tinggi didalam suatu organisasi. Hal ini biasanya berkaitan dengan peningkatan kompetensi atau kemampuan yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan yang lebih baik (Dubois, 1996). Pengembangan sumber daya manusia digunakan untuk menyiapkan manusia atau karyawan untuk mendapatkan tanggungjawab yang lebih tinggi dalam organisasi atau perusahaan yang berhubungan erat dengan peningkatan kompetensi yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan yang lebih baik. Selain itu, pengembangan sumber daya manusia berpijak pada fakta bahwa setiap tenaga kerja membutuhkan pengetahuan, keahlian dan ketrampilan yang lebih baik.

Tujuan utama dari pengembangan sumber daya manusia adalah meningkatkan kemampuan, ketrampilan, sikap dan tanggungjawab karyawan sehingga dalam mencapai sasaran

program dan tujuan organisasi lebih efektif dan efisien. Menurut Andrew E. Sikula menyebutkan bahwa terdapat delapan tujuan dalam pengembangan sumber daya manusia, yaitu:

- *Productivity*, untuk mencapai produktivitas personel dan organisasi
- *Quality*, untuk meningkatkan kualitas produk
- *Human resources planning*, untuk melaksanakan perencanaan sumber daya manusia
- *Moral*, untuk meningkatkan semangat dan tanggungjawab personil
- *Indirect compensation*, untuk meningkatkan kompensasi secara tidak langsung
- *Health and safety*, untuk memelihara kesehatan mental dan fisik
- *Obsolescence prevention*, untuk mencegah menurunnya kemampuan personil
- *Personal growth*, untuk meningkatkan kemampuan individual personil

Pengembangan sumber daya manusia merupakan hal yang rasional jika dimasukkan dalam rencana pemberdayaan karyawan dan rencana strategis organisasi secara keseluruhan. Kondisi ini memungkinkan bahwa pengembangan sumber daya manusia bukanlah suatu pilihan tetapi bagian dari intrinsik dari praktik manajemen sumber daya manusia dan investasi pada sumber daya manusia (Handoko, 2000).

Adapun program pengembangan sumber daya manusia terfokus pada tiga bidang yaitu orientasi, pelatihan dan pengembangan. Ketiga bidang tersebut dapat memenuhi kebutuhan yang berbeda tetapi memiliki format yang sama. Orientasi, pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia adalah suatu usaha perusahaan dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja dengan meningkatkan kompetensi yang dimiliki oleh sumber daya manusia.

Pada intinya orientasi digunakan untuk mengajarkan budaya perusahaan dan filsafat mengenai bagaimana melakukan usaha. Pelatihan mengacu pada meningkatkan ketrampilan/kompetensi saat ini maupun ketrampilan/kompetensi yang diperlukan yang akan datang. Sedangkan, pengembangan mengacu pada peningkatan ketrampilan/kompetensi dalam jangka panjang (Mitrani A., 1992).

Pengembangan untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusia merupakan hal yang sangat penting bagi organisasi. Dengan fokus jangka panjang, kegiatan pengembangan mempersiapkan sumber daya manusia untuk kemajuan karir. Selain itu, dengan adanya pengembangan sumber daya manusia juga menjamin bahwa sumber daya manusia memenuhi syarat untuk posisi yang diinginkan (Walker, 1980).

2.5. APO07: *Manage Human Resource* berdasarkan COBIT 5

APO07 merupakan salah satu domain proses *Align, Plan* dan *Organise* COBIT 5 (*Control Objective for Information and related Technology*). APO07 merupakan suatu proses untuk memastikan penataan, penempatan, hak keputusan dan keterampilan sumber daya manusia secara optimal. Hal ini termasuk cara mengkomunikasikan peran dan tanggung jawab yang telah ditentukan, mengembangkan rencana dan membuat ekspektasi kinerja didukung dengan orang-orang yang kompeten. Tujuan dari proses ini adalah untuk mengoptimalkan kompetensi dan keahlian sumber daya manusia untuk memenuhi tujuan perusahaan (ISACA, 2012). Pada penelitian ini, digunakan proses APO07: *Manage Human Resources* sebagai salah satu acuan untuk melakukan pembuatan model pengembangan karir SDM TI. APO07 dianggap sesuai dengan kondisi pembuatan model pengembangan karir SDM TI BTI PT PJB.

2.5.1. Management Practices APO07: Manage Human Resources

APO07: *Manage Human Resources* memiliki enam *key management practices*, tetapi dalam penelitian ini menggunakan empat *key management practices*. Pemilihan kebutuhan *key management practices* ini berdasarkan pada kebutuhan pengembangan karir sumber daya manusia TI. Berikut merupakan penjelasan terkait *key management practices* dari APO07: *Manage Human Resources* (ISACA, 2012):

- **APO07.01: *Maintain adequate and appropriate staffing***
 Dalam subproses ini dilakukan evaluasi kebutuhan kepegawaian secara teratur sehingga fungsi-fungsi TI memiliki sumber daya yang tepat dan sesuai sehingga bisa mendukung tujuan dan sasaran perusahaan. Pada subproses ini mengatur tentang aktivitas penetapan pengaturan sumber daya manusia yang fleksibel untuk mendukung perubahan kebutuhan bisnis. Pengaturan dilakukan dari proses rekrutmen dengan melakukan pemeriksaan latarbelakang dan pemeriksaan persyaratan lainnya.
- **APO07.02: *Identify key IT personnel***
 Melakukan identifikasi kunci personil TI untuk memberikan kepercayaan pada individu tertentu dalam menjalankan pekerjaan yang bersifat kritis untuk melakukan suatu pendokumentasian *knowledge*, berbagi *knowledge*, perencanaan dan melakukan *backup* staff.
- **APO07.03: *Maintain the skills and competencies of personnel***
 Mengelola ketrampilan dan kompetensi sangat dibutuhkan oleh setiap personil. Kebutuhan ini didapatkan dari memverifikasi kompetensi untuk memenuhi peran personil melalui pendidikan atau pengalaman dan memverifikasi kompetensi untuk kualifikasi sertifikasi keahlian. Pada dasarnya perusahaan harus menyediakan karyawan peluang

belajar dan kesempatan mempertahankan pengetahuan, ketrampilan dan kompetensi yang diperlukan.

Adapun aktivitas-aktivitas yang dilakukan pada subproses ini yaitu melakukan pendefinisian keahlian dan kompetensi sumber daya yang diperlukan, memberikan karir dan pengembangan profesional untuk mendorong pengembangan kompetensi, peluang untuk kemajuan karyawan dan mengurangi ketergantungan pada karyawan kunci, mengidentifikasi kesenjangan antara ketrampilan yang dibutuhkan dengan yang ketrampilan yang dimiliki oleh tiap personil, mengembangkan program pelatihan, melakukan tinjauan rutin untuk menilai evolusi ketrampilan dan kompetensi.

- ***APO07.04: Evaluate employee job performance***

Pada subproses ini dilakukan untuk mengevaluasi kinerja dari setiap karyawan terkait tujuan perusahaan untuk menetapkan standar tanggungjawab pada pekerjaan tertentu sehingga karyawan harus mendapatkan pelatihan.

Karyawan perlu mempertimbangkan tujuan perusahaan untuk menetapkan tujuan individu bisa selaras dengan tujuan proses yang relevan. Karyawan perlu menerapkan dan mengkomunikasikan proses sesuai dengan kedisiplinan. Menerapkan proses pemberian penghargaan terhadap pengembangan kompetensi yang tepat dan pencapaian keberhasilan sesuai tujuan kinerja yang diterapkan secara konsisten dan sejalan dengan kebijakan organisasi. Selain itu, perlu adanya pengembangan rencana perbaikan kinerja berdasarkan hasil dari proses evaluasi dan pelatihan kebutuhan pengembangan ketrampilan.

- ***APO07.05: Pland and track the usage of IT and business human resources***

Tujuannya yaitu untuk mengetahui permintaan saat ini dan masa yang akan datang terkait bisnis dan sumber daya manusia TI terhadap tanggungjawab TI perusahaan.

RACI (Responsible, Accountable, Consulted dan Informed) Chart merupakan diagram untuk menggambarkan fungsi-fungsi yang terlibat pada setiap proses COBIT 5 dengan memiliki peran dan tanggungjawab masing-masing. Berikut merupakan RACI Chart dari COBIT 5 APO07: *Manage Human Resources* (ISACA, 2012):

| AP007 RACI Chart | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|-------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|---------------------|-------------------------|------------------------------|--------------------------------------|---------------------------|---------------------------|------------------------------------|---------------------|---------------------------|----------------------|------------|-------|
| Key Management Practice | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Board | Chief Executive Officer | Chief Financial Officer | Chief Operating Officer | Business Executives | Business Process Owners | Srategic Executive Committee | Steering Programmes Policy Committee | Project Management Office | Other Information Officer | Chief Information Security Officer | Infrastructure Unit | Enterprise Risk Committee | Head Human Resources | Compliance | Audit |
| AP007.01 Maintain adequate and appropriate staffing. | | | | | | | | R | I | | | | R | | | A |
| AP007.02 Identify key IT personnel. | | | | | | | | R | | | | | R | | | A |
| AP007.03 Maintain the skills and competencies of personnel. | | | | | | | | R | | | | | R | | | A |
| AP007.04 Evaluate employee job performance. | | | | | | | | R | | | | | R | | | A |
| AP007.05 Plan and track the usage of IT and business human resources. | | | | | R | C | A | R | R | | | | I | | | R |
| AP007.06 Manage contract staff. | | | | | | | | R | | | | | R | | | A |

Gambar 2. 5 RACI Chart COBIT 5 APO07: Manage Human Resources

Pada Gambar 2. 5 dapat dijelaskan bahwa setiap *key management practices* dipegang oleh beberapa fungsi TI karena dari setiap *key management practices* memiliki beberapa aktivitas sehingga terdapat beberapa pihak yang terlibat. Tetapi dari setiap pihak tersebut memiliki peran dan tanggungjawab masing-masing tergantung pada pihak tersebut sebagai *Responsible, Accountable, Consulted* atau *Informed*.

Pada proses APO07: *Manage Human Resources* terdapat fungsi-fungsi yang terlibat, baik fungsi pada bisnis maupun fungsi pada TI sendiri. Fungsi bisnis terdiri atas *Business Executives, Business Process Owners, Strategy Executive Committee, Steering Committee, Project Management Office, Chief Risk Officer*, dan *Head Human Resources*. Sedangkan fungsi TI yang terlibat yaitu *Chief Information Officer, Head Architect, Head Development, Head IT Operation, Head IT Administration, Service Manager, Information Security Manager* dan *Business Continuity Manager*.

2.6. Karir

Karir diartikan sebagai rangkaian posisi atau jabatan yang dipilih oleh seseorang sepanjang kehidupan kerjanya. Hal ini bisa terjadi perubahan terkait jabatan yang dimilikinya sesuai dengan teknologi atau keinginan yang berubah dari individu itu sendiri (M, Muchinsky & Paul, 2003) (Dipboye, 1994), sehingga definisi ini cenderung cukup komprehensif dan menjadi konsep karir jangka panjang (*longitudinal nature*).

Menurut Dessler (1997), memberikan pengertian yang sama terkait karir bahwa karir merupakan serangkaian posisi yang berhubungan dengan kerja, entah dibayar ataupun tidak, sehingga orang tersebut bisa memiliki mengembangkan ketrampilan, keberhasilan dan pemenuhan kerja (Dessler, 1997). Karir juga dapat diartikan sebagai urutan aktivitas-aktivitas yang berhubungan dengan pekerjaan dan perilaku, nilai-nilai dan aspirasi seseorang selama sepanjang hidup kerja orang tersebut (Simamora, 1995).

Menurut Gibson et al. (1995, h.305) karir merupakan rangkaian sikap dan perilaku yang berkaitan dengan pengalaman dan aktivitas kerja selama rentang waktu kehidupan seseorang dan rangkaian aktivitas kerja yang terus berkelanjutan. Dengan demikian karir seorang individu melibatkan rangkaian pilihan dari berbagai macam kesempatan. Jika ditinjau dari sudut pandang organisasi, karir melibatkan proses dimana organisasi memperbaiki dirinya sendiri untuk menuju efektivitas karir yang merupakan batas dimana rangkaian dari sikap karir dan perilaku dapat memuaskan seorang individu.

Menurut Greenhouse (1987, h.5) yang dikutip oleh Irianto (2001, h. 93) terdapat pendekatan untuk memahami makna karir, yaitu : pendekatan pertama memandang bahwa karir sebagai kepemilikan dan dari *occupation/organisasi*. Pendekatan ini memandang bahwa karir sebagai jalur mobilitas didalam organisasi yang tunggal dengan berbagai macam tugas dan fungsi pada setiap jabatan. Pendekatan kedua memandang bahwa karir sebagai *property* atau kualitas dari individu dan bukan *occupation* atau organisasi. Pendekatan ini memandang bahwa karir merupakan perubahan-perubahan nilai, sikap dan motivasi yang terjadi pada setiap individu.

Sedangkan menurut Soetjipto, dkk (2002, h.276) karir merupakan bagian dari perjalanan hidup seseorang, bahkan bagi sebagian orang merupakan suatu tujuan hidup. Karir dijadikan sebagai saran untuk membentuk seseorang untuk menemukan keahlian, nilai, tujuan karir dan kebutuhan untuk pengembangan, merencanakan tujuan karir, secara kontinyu mengevaluasi, merevisi dan meningkatkan rancangannya. Untuk mencapai proses karir yang baik maka perlu memperhatikan prinsip-prinsip sebagai berikut:

- a. Karyawan bertanggungjawab terhadap karirnya
- b. Keahlian karyawan didasarkan pada usaha perjuangan sendiri

- c. Perencanaan karir dibuat secara sadar dan sukarela tanpa ada tekanan
- d. Menggunakan *continuous improvement* untuk menumbuhkan pribadinya
- e. Sukses dijabarkan dengan baik oleh diri karyawan sendiri

Berdasarkan pendapat-pendapat diatas dapat dikatakan bahwa karir merupakan suatu rangkaian perubahan nilai, sikap, dan perilaku serta motivasi yang terjadi pada setiap individu selama rentang waktu kehidupan untuk menemukan secara jelas keahlian, tujuan karir dan kebutuhan untuk pengembangan, merencanakan tujuan karir dan secara kontinyu mengevaluasi, merevisi dan meningkatkan rancangan karir. Karir juga merupakan suatu proses interaksi dalam melakukan kerja sama antara perusahaan atau manajemen, atasan langsung dan individu itu sendiri. Karir dijadikan sebagai bagian dari perjalanan hidup dan tujuan hidup seseorang yang dapat mendukung efektivitas individu dan organisasi dalam mencapai tujuan. Karir tercermin dalam gagasan bahwa orang akan selalu bergerak maju dan meningkat dalam pekerjaan yang dipilihnya.

2.6.1. Pengembangan Karir

Pengembangan karir adalah peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan (Rivai, 2005). Pengembangan karir mempunyai arah atau jalur serta pilihan yang akan memberikan kepada setiap karyawan untuk mengembangkan karirnya sepanjang arah itu mencerminkan tujuan dan kemampuannya (Dalil, 2003).

Pengembangan karir dapat diartikan sebagai suatu rangkaian posisi atau jabatan yang ditempati seseorang selama masa kehidupan tertentu yang di iringi dengan perubahan nilai-nilai, sikap dan motivasi yang terjadi pada seseorang karena adanya penambahan usia semakin matang. Pengembangan karir dijadikan sebagai usaha yang dilakukan secara formal dan berkelanjutan dengan difokuskan pada peningkatan dan

penambahan kemampuan seseorang. Pengembangan karir suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi pada jalur karir yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan. pengembangan karir masing-masing anggota organisasi tentu saja tidak sama karena bergantung pada berbagai faktor terdahulu.

Karir menunjuk pada perkembangan karyawan secara individual dalam jenjang jabatan atau kepangkatan yang dapat dicapai selama masa kerja tertentu dalam suatu organisasi. Pengembangan karir sebagai tugas perkembangan harus diwujudkan pekerjaan secara individual, sedangkan dari organisasi merupakan kegiatan manajemen sumber daya manusia. Untuk mendapatkan tenaga kerja yang kompetitif diperlukan usaha memberikan bantuan agar para pekerja yang potensial dapat mencapai jenjang karir sejalan dengan usahanya untuk mewujudkan tugas perkembangannya.

Pilihan arah yang ingin dikembangkan merupakan kesempatan yang baik bagi karyawan. Pilihan arah atau jalur pengembangan karir meliputi (Dalil, 2003):

- *Enrichment* yaitu pengembangan dan peningkatan melalui pemberian tugas secara khusus, hal ini merupakan bentuk umum dari pengembangan karir
- *Lateral* yaitu pengembangan kearah samping sesuatu pekerjaan yang lain mungkin lebih cocok dengan ketrampilan dan memberikan pengalaman yang lebih luas, tantangan baru serta memberikan kepercayaan dan kepuasan lebih besar
- *Vertical* yaitu pengembangan kearah atas pada posisi yang mempunyai tanggungjawab dan wewenang yang lebih besar dibidang keahlian khusus atau keahlian khusus yang baru
- *Relocation* yaitu perpindahan secara fisik ke unit organisasi lain atau ke tempat yang dapat melengkapi kesempatan pertumbuhan dan peningkatan keinginan dan kemampuan karyawan untuk tetap pada pekerjaan yang sama

- *Exploration* yaitu menjelajah kearah yang lebih luas lagi kepada pilihan karir didalam unit organisasi maupun diluar unit organisai untuk mencapai dan mengumpulkan informasi sehingga dapat menjawab pertanyaan dan membuat suatu keputusan tentang potensi karir yang akan dipilih
- *Realignment* yaitu pergerakan kearah bawah yang mungkin dapat merefleksikan sesuatu peralihan atau pertukaran prioritas pekerjaan bagi karyawan untuk mengurangi risiko, tanggungjawab dan stress, menempatkan posisi karyawan tersebut kearah yang lebih tepat yang sekaligus sebagai kesempatan atau peluang baru.

Proses dan pengembangan karir yang dikembangkan melalui jalur-jalur seperti diatas merupakan paduan kekuatan dan kepentingan antara perusahaan dengan karyawan berdasarkan nilai-nilai kemitraan. Menumbuhkan pembinaan karyawan berorientasi profesionalisme yang artinya pembinaan karir karyawan tidak semata kefungsional, dengan demikian posisi fungsional mempunyai peran sebagai “*equal partner*” posisi struktural.

Proses dan pengembangan karir yang ditumbuhkan perusahaan sangat membantu setiap individu karyawan dalam memecahkan masalah karir, tidak ada masalah bagi diri karyawan dalam meniti karirnya. Sesuatu yang sangat baik dimana proses dan pengembangan karir yang dapat menjanjikan berbagai pilihan atas jalur-jalur karir.

Handoko (2000) menyatakan bahwa pengembangan karir seharusnya tidak hanya tergantung pada usaha-usaha individu saja, karena hal itu tidak selalu sesuai dengan kepentingan organisasi. Dalam menempuh pengembangan karir hal pertama yang harus dilakukan perusahaan adalah membuat suatu pola jalur karir (*career path*). Proses dan pengembangan karir yang dikembangkan merupakan paduan kekuatan dan kepentingan antara perusahaan dengan karyawan berdasarkan

nilai-nilai kemitraan yang dapat menumbuhkan pembinaan karyawan berorientasi profesionalisme yang artinya pengembangan karir tidak semata kearah struktural tetapi juga mengembangkan kearah fungsional, dengan demikian posisi fungsional mempunyai peran sebagai *equal partner* dari posisi struktural (Ruky, 2003).

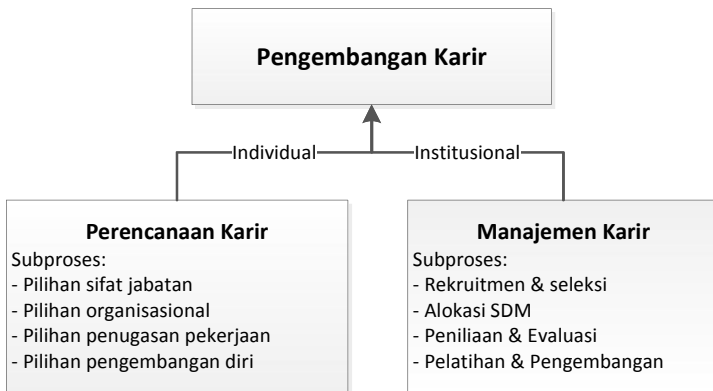
Menurut Mondy, pengembangan karir meliputi aktivitas-aktivitas untuk mempersiapkan seorang individu pada kemajuan jalur karir yang direncanakan. Berikut merupakan prinsip pengembangan karir:

- Pekerjaan itu sendiri mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap pengembangan karir.
- Bentuk pengembangan *skill* yang dibutuhkan ditentukan oleh permintaan pekerjaan yang spesifik. *Skill* yang dibutuhkan untuk menjadi supervisor akan berbeda dengan *skill* yang dibutuhkan untuk menjadi *middle manager*.
- Pengembangan akan terjadi jika individu belum memperoleh *skill* yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Jika tujuan tersebut dikembangkan lebih lanjut oleh individu maka *skill* yang dimiliki dituntut menempatai pekerjaan baru
- Waktu yang digunakan untuk pengembangan dapat direduksi dengan mengidentifikasi rangkaian penempatan pekerjaan individu yang rasional

Pengembangan karir (*career development*) meliputi perencanaan karir (*career planning*) dan manajemen karir (*management career*). Memahami pengembangan karir dalam sebuah organisasi membutuhkan suatu pemeriksaan atas dua proses, yaitu bagaimana masing-masing individu merencanakan dan menerapkan tujuan-tujuan karirnya (perencanaan karir) dan bagaimana organisasi merencanakan dan menerapkan program-program pengembangan karir/manajemen karir.

Perencanaan karir adalah suatu proses dimana individu dapat mengidentifikasi dan mengambil langkah-langkah untuk

mencapai tujuan-tujuan karirnya. Perencanaan karir melibatkan pengidentifikasian tujuan-tujuan yang berkaitan dengan karir dan penyusunan rencana-rencana untuk mencapai tujuan tertentu. Adapun manajemen karir merupakan proses dimana organisasi memilih, menilai, menugaskan dan mengembangkan para pegawainya guna menyediakan suatu kumpulan orang-orang yang berbobot untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan dimasa yang akan datang (Simamora, 1995). Berdasarkan pengertian diatas maka terdapat tanggungjawab yang berbeda antara individu pegawai/karyawan dan organisasi dalam mengelola karir, seperti pada Gambar 2.6 sebagai berikut:



Gambar 2. 6 Pengembangan karir

Dari Gambar 2. 6 dapat dijelaskan bahwa perencanaan karir merupakan:

- Proses untuk menyadari diri sendiri terhadap peluang-peluang, kesempatan-kesempatan, kendala-kendala, pilihan-pilihan dan konsekuensi-konsekuensi
- Mengidentifikasi tujuan-tujuan yang berkaitan dengan karir
- Penyusunan program kerja, pendidikan dan yang berhubungan dengan pengalaman-pengalaman yang bersifat pengembangan untuk menyediakan arah

- Waktu dan urutan langkah-langkah yang akan diambil untuk meraih tujuan.

Sedangkan manajemen karir merupakan proses berkelanjutan dalam penyiapan, penerapan dan pemantauan rencana-rencana yang dilakukan oleh individu seiring dengan sistem organisasi. Pengembangan karir digunakan sebagai acuan jangka panjang bagi organisasi untuk membantu karyawan dalam mengembangkan potensialnya. Pengembangan karir bukan merupakan suatu program pelatihan atau workshop secara berkala (Gomez-Mejia, 2008). Pada era kompetisi global saat ini, pengembangan karir lebih bersifat *protean career* (PC). *Protean career* (PC) merupakan karir yang seringkali berubah didasarkan pada perubahan minat karyawan, nilai-nilai yang dianut, kemampuan dan perubahan-perubahan didalam lingkungan kerja. PC memiliki beberapa implikasi terhadap pola pengembangan sumber daya manusia karena karir bukan lagi diarahkan untuk mengisi jabatan yang tersedia secara struktural, tetapi terarah pada keberhasilan karyawan terhadap karirnya menjadi lebih besar. Tujuan karyawan bekerja bukan lagi semata-mata karena ingin mencapai sukses karir dalam perusahaan karena adanya peluang jabatan yang tersedia melainkan mencapai prestasi dalam karir berdasarkan kemampuan yang dimiliki. Perusahaan layak untuk melakukan pengembangan karir yang lebih baik bagi karyawan dengan menyiapkan perencanaan pengembangan karir secara sistematis untuk membentuk karyawan yang berbakat. Menurut Kaye (1997) menyebutkan terdapat enam tahapan dalam pengembangan karir yang dilalui dalam menyusun perencanaan karir bagi karyawan yaitu *preparing, profiling, targeting, strategizing, implementation* dan *sustaining*.



Gambar 2. 7 Tahap Pengembangan Karir

Berdasarkan pada Gambar 2. 7 tersebut dapat dijelaskan pada Tabel 2. 2 yang berupa aktivitas dan tujuan dari setiap tahapan proses pengembangan karir sebagai berikut:

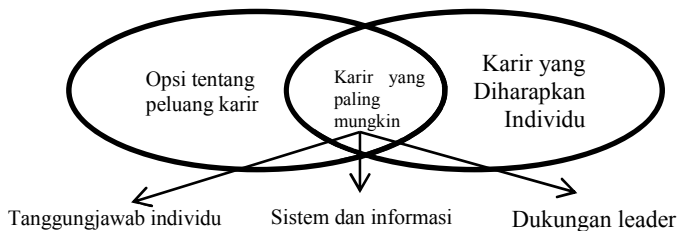
Tabel 2. 2 Tahap Pengembangan Karir

| Tahap | Kegiatan | Tujuan |
|-----------|--|--|
| Preparing | <ul style="list-style-type: none">Meramalkan perubahan yang terjadi dalam perusahaan dan lingkunganPengembangan karyawan yang berbeda keahlian dan kemampuanPelatihan kepemimpinan | <p>Memberikan gambaran yang jelas kepada pimpinan dan karyawan tentang:</p> <ul style="list-style-type: none">Kebutuhan organisasi saat iniPeluang dari aktivitas terkait |

| Tahap | Kegiatan | Tujuan |
|---------------------|---|--|
| | | dengan pengembangan karir |
| Profiling | <ul style="list-style-type: none"> • Penilaian kinerja • Melakukan audit SDM (<i>skill inventory</i>) | <ul style="list-style-type: none"> • Mengetahui kekuatan atau keberhasilan dan kelemahan karyawan • Mengetahui aspirasi dan pengembangan karir yang diperlukan |
| Targeting | <ul style="list-style-type: none"> • Memberikan informasi tentang perencanaan suksesi yang telah disusun • Memberikan informasi melalui sistem job posting tentang jabatan yang tersedia | Memberikan kesempatan kepada kandidat untuk mempelajari berbagai posisi yang bisa diraih, sesuai dengan aspirasi dan kualifikasi |
| Strategizing | <ul style="list-style-type: none"> • Menginformasikan jalur dan jenjang karir (<i>career path</i>) yang bisa dilalui oleh karyawan • Memberikan jasa konsultasi pada karyawan atas berbagai masalah | Memberikan bantuan yang berguna bagi karyawan dalam pengembangan rencana aksi yang realistis dalam meraih karir yang |

| Tahap | Kegiatan | Tujuan |
|---------------------|---|--|
| | yang mereka hadapi untuk meniti karir yang diinginkan (<i>counseling</i>) | diinginkan |
| Implementing | <ul style="list-style-type: none"> Melakukan pelatihan dan pengembangan melalui <i>on the job learning</i>, sistem mentoring dan pembinaan | Mempersiapkan keahlian dan kemampuan karyawan agar bisa mencapai tujuan yang ingin dicapai |
| Sustaining | <ul style="list-style-type: none"> Menyediakan kompensasi yang <i>fair</i> dan <i>reward</i> yang akan diterima Melakukan evaluasi atas mekanisme yang dijalankan | Meningkatkan motivasi dan kepuasan karyawan sesuai dengan jabatan |

Pengembangan karir harus mempertimbangkan kepentingan karyawan dan opsi organisasi tentang peluang-peluang yang bisa diraih oleh individu sebagaimana ditunjukkan pada Gambar 2. 8 berikut:



Gambar 2. 8 Opsi peluang karir dan harapan individu

Para manajer dalam menyusun rencana pengembangan karir bagi karyawan sebaiknya melakukan hal seperti berikut:

- Mengkomunikasikan berbagai kebijakan pada tingkat manajemen puncak tentang tangga karir, prosedur dan informasi mengenai peluang-peluang jabatan, pelatihan dan program pengembangan yang bisa diikuti.
- Melakukan penjarangan minat individu berkenaan dengan opsi yang ditawarkan. Diperlukan tanggungjawab dari individu itu sendiri tentang pilihan karir yang diinginkan tentunya dalam kaitanya ini perlu dipertimbangkan fleksibilitas struktur organisasi dari kemungkinan terjadinya perubahan
- Pimpinan memberikan dukungan pada individu agar sukses mencapai karir yang paling mungkin ditawarkan.

2.6.1.1. Perencanaan Karir

Perencanaan karir mengintegrasikan kebutuhan sumber daya manusia dan sejumlah aktivitas karir dengan menitikberatkan pada jenjang atau jalur karir (*career path*). Perusahaan haruslah melakukan program perencanaan karir untuk memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan-tujuan organisasional (Walker, 1980).

Perusahaan seharusnya memberikan kepada karyawan berbagai informasi yang dibutuhkan untuk merancang karir. Sebagian besar informasi telah tersedia sebagai bagian sistem informasi sumber daya manusia. Perusahaan bisa mendorong perencanaan karir melalui penyediaan informasi tentang alternatif jalur karir. Informasi ini mencakup juga persyaratan-persyaratan jabatan yang harus dipenuhi (Handoko, 2000).

2.6.1.2. Manajemen Karir

Manajemen karir merupakan suatu proses yang dikembangkan, diimplementasikan dan ditata oleh individu maupun organisasi. Mengingat pentingnya suatu sistem yang baku untuk mengelola karir sumber daya manusia maka

diperlukan sistem yang disebut dengan manajemen karir (Dessler, 1997).

Manajemen karir haruslah meliputi ketentuan beraneka cara peningkatan karir. Program kemajuan kerja dapat meliputi identifikasi diantaranya tujuan-tujuan sebagai berikut (Dalil, 2003):

- Jalur rasional ke jabatan yang ditarget
- Jalur cepat ke jabatan yang ditarget
- Perpindahan lateral yaitu meliputi pertumbuhan karir yang lambat
- Perpindahan kearah yang rasional
- Kelompok jalur karir
- Perpindahan pengembangan yang baik dari setiap yang ada
- Kebutuhan pelatihan untuk pekerjaan dimasa depan
- Kumpulan orang untuk jabatan yang lowong

2.6.2. Daur Karir (*Career Cycle*)

Daur karir merupakan serangkaian tahapan karir yang memberikan gambaran karir baik dari versi individu pegawai maupun dari versi organisasional perusahaan. Berikut merupakan penjelasannya.

a. Daur Karir Individual

Tahapan pada daur karir individual menurut Bonhn, Jr & Martin J. yang dikutip dari Khaire (2010), sebagai berikut:

- *Growth* (usia antara 0-14 tahun). Pada tahap ini secara umum didominasi oleh pertumbuhan seseorang baik secara fisik maupun mental. Lingkungan sekolah, teman bergaul dan keluarga memberikan warna pada aspirasi karirnya
- *Exploratory* (usia antara 15-24 tahun). Pada rentang usia tersebut disebut dengan tahap “mencari”. Alternatif karir yang dipilih seseorang masih dipengaruhi oleh identifikasi karir orang tua, aspirasi dan harapan orangtua terhadap anaknya, kegiatan-kegiatan yang diikuti di sekolah, guru, teman, saudara, tokoh idola dan lainnya. Selanjutnya jenis

pekerjaan yang diinginkan mulai ditentukan secara lebih khusus, sehingga pada akhirnya ditetapkan sebagai pilihan pekerjaan. Tahap ini berakhir pada saat seseorang memasuki tahap dewasa awal. Hal yang terpenting dari tahap ini adalah berkembangnya harapan-harapan seseorang pada suatu jenis pekerjaan.

- *Establishment* (usia antara 25-44 tahun). Dengan adanya pendidikan, ketrampilan, pengalaman dan pelatihan yang dimiliki, seseorang mulai memasuki dunia pekerjaan yang sebenarnya. Pada saat ini, seseorang bertindak sebagai *learner* yaitu seseorang yang banyak belajar dan menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja yang baru dimasuki. Penyesuaian ini biasanya dilakukan melalui kesalahan-kesalahan yang dibuat dan belajar dari kesalahan yang pernah terjadi. Selain itu, juga meningkatkan tanggungjawab terhadap pekerjaan. Pada tahap ini, seseorang mengalami perubahan kedudukan jabatan, perubahan fungsi dan tugas, tanggungjawab, pergantian atasan dan mencapai puncak produktivitas kerja.
- *Maintenance* (usia antara 45-65 tahun). Pada tahap ini terdapat dua kemungkinan yang terjadi pada diri seseorang, yaitu meningkatkan potensi yang telah dicapai pada tahap sebelumnya atau sebaliknya. Bagi seseorang yang mengalami peningkatan karir, mereka akan memperoleh beban tugas dan tanggungjawab yang lebih besar. Sedangkan, yang mengalami penurunan prestasi kerja, mungkin akan berganti pekerjaan mencari alternatif-alternatif yang mungkin dapat dijadikan alternatif pengganti pekerjaannya atau berganti gaya hidup. Bagi seseorang yang terus meningkat karirnya, maka pada tahapan ini akan menjadi tahapan yang menyenangkan karena mereka memiliki sedikit leluasa dalam artian tugas-tugas yang menjadi tanggungjawabnya sudah banyak dialihkan kepada bawahan dan lebih bertindak sebagai pengambil keputusan.

b. Daur Karir Organisasional

Daur ini dimulai sejak karyawan diterima bekerja sampai keluar dari perusahaan. Pada masa tersebut terdapat berbagai aktivitas karir organisasional perusahaan. Aktivitas tersebut dijelaskan sebagai berikut (Khaire, 2010):

- **Masa awal**, meliputi rekrutmen, seleksi dan penempatan. Berikut merupakan penjelasannya:
 1. Rekrutmen, merupakan proses pencarian calon tenaga kerja untuk mengisi jabatan yang kosong di perusahaan. Pada proses ini diperlukan pertimbangan sumber dan metode yang paling efektif untuk mencapai sasaran pengadaan pegawai.
 2. Seleksi, merupakan suatu proses kegiatan memilih tenaga kerja dari sejumlah calon pegawai. Unsur penting yang diperhatikan adalah persyaratan jabatan yang diinginkan, *tools* seleksi yang *valid* dan *reliable*, seleksi yang kompeten serta calon pegawai yang akan diseleksi.
 3. Penempatan, merupakan proses pengaktifan fungsi seseorang pada jabatan perusahaan
- **Masa aktif**, meliputi promosi, rotasi, demosi. Berikut merupakan penjelasannya:
 1. Promosi, merupakan perpindahan pegawai dari satu jabatan ke jabatan lain yang lebih tinggi dari segi penghasilan, fungsi dan tugas, tanggung jawab, persyaratan jabatan ataupun level organisasi
 2. Demosi, merupakan perpindahan pegawai dari satu jabatan ke jabatan lain yang lebih rendah dari segi penghasilan, fungsi dan tugas, tanggung jawab, persyaratan jabatan ataupun level organisasi.
 3. Rotasi, merupakan perpindahan pegawai dari satu jabatan ke jabatan lain yang relatif sama atau setara baik dari segi penghasilan, fungsi dan tugas, tanggung jawab, persyaratan jabatan ataupun level organisasi.
- **Masa berhentinya pegawai (*lay off*)**, merupakan berhentinya keaktifan pegawai dari perusahaan yang disebabkan oleh berbagai faktor, antara lain pensiun,

meninggal dunia, sanksi atas pelanggaran berat terhadap peraturan perusahaan, rasionalisasi pegawai akibat restrukturisasi organisasi ataupun mengundurkan diri.

2.6.3. Jalur Karir Jabatan (*Career Path*)

Jenjang karir jabatan secara umum disiapkan untuk memenuhi kebutuhan perusahaan untuk mengembangkan usaha dengan dukungan penuh dari para pegawai perusahaan yang berkualitas. Pada intinya jenjang karir bertujuan untuk memberikan fasilitas bagi pegawai dalam upaya untuk mengembangkan diri. Dengan demikian, jika perusahaan mampu menyiapkan fasilitas jenjang karir yang selaras dengan kebutuhan pengembangan usaha perusahaan, maka akan semakin besar kemungkinan pegawai bisa mengembangkan dirinya. Dengan jenjang karir jabatan memungkinkan bisa mencapai manfaat bersama yaitu antara pegawai dan perusahaan. Secara khusus, jenjang karir jabatan memiliki tujuan untuk:

- Memberikan kepastian arah karir jabatan pegawai dalam kiprahnya dilingkungan perusahaan.
- Meningkatkan daya tarik perusahaan bagi para pegawai yang berkualitas.
- Memudahkan manajemen dalam menyelenggarakan program-program pengembangan sumber daya manusia, khususnya dalam rangka mengambil keputusan dibidang karir jabatan bagi para pegawainya, membuat perencanaan karir serta perencanaan sumber daya manusia perusahaan yang selaras dengan rencana pengembangan perusahaan.
- Memudahkan administrasi kepegawaian, khususnya dalam melakukan administrasi pergerakan pegawai dalam arah karir promosi, rotasi maupun demosi jabatan (Wungu, 2003).

Menurut Mondy et al. (2002) terdapat empat macam jalur karir sebagai berikut:

- *Traditional Career Path*

Jalur karir ini bergerak secara vertikal dari kemajuan karir pegawai. Jalur karir tradisional merupakan salah satu perkembangan kemajuan karyawan dalam organisasi dari pekerjaan yang satu ke pekerjaan yang lain. Karyawan harus bergerak selangkah demi selangkah dari satu pekerjaan ke pekerjaan yang memerlukan pengalaman dan persiapan.

- *Network Career Path*

Jalur karir ini merupakan kemajuan karir yang bergerak secara vertikal maupun horizontal. Jalur karir network memungkinkan karyawan perlu untuk memperluas atau menambah pengalaman pada satu level sebelum dipromosikan ke level yang lebih tinggi. Jalur karir ini dipandang lebih realistis daripada model tradisional

- *Lateral Skill Path*

Jalur karir ini memperbolehkan perpindahan secara lateral dalam perusahaan sehingga mengizinkan seorang karyawan secara aktif menentukan tantangan-tantangan baru dalam perusahaan

- *Dual Career Path*

Dual career path merupakan suatu penghargaan kepada spesialis dan profesional dalam mengembangkan karirnya tanpa harus menjadi manajer. Pergerakan jalur karir ini juga kearah vertikal, tetapi tidak untuk memegang suatu peran manajerial, melainkan lebih kepada peran profesional atau spesialis.

2.6.4. Model Pengembangan Karir

Menurut Depertemen P&K (1984) menyatakan bahwa model merupakan pola dari suatu yang akan dibuat atau dihasilkan. Selain itu, model bisa diartikan sebagai abstraksi dari sistem sebenarnya dan model dijadikan sebagai sebuah keterangan secara terkonsep yang dipakai sebagai sarana atau referensi untuk melanjutkan penelitian secara empiris yang membahas suatu masalah (Simamora, 1995).

Model pengembangan karir memiliki proses yang berbeda karena digunakan pada ruang lingkup yang berbeda pada masing-masing modelnya. Berikut merupakan contoh-contoh model pengembangan karir yang didapatkan dari hasil penelitian sebelumnya:

2.6.4.1. World of Work Map

Untuk memahami lebih jauh tentang World of Work Map terlebih dahulu penting untuk mengetahui asumsi-asumsi yang digunakan. Teori ini mempunyai asumsi bahwa individu memiliki karakteristik yang unik dimana hal ini berhubungan dengan minat (*interes*), kemampuan (*ability*), kebutuhan (*need*), nilai (*value*) dan karakteristik (*personality trait*). Disisi lain, tiap pekerjaan memiliki jenis karakteristik yang berhubungan dengan tugas, ketrampilan yang dibutuhkan dan kompensasi. Pada model ini maka kedua karakteristik tersebut dapat diukur.

Pada model ini mengorganisir pekerjaan kedalam enam bagian, hal ini sesuai dengan *John Holland's six occupation types*, yang memiliki 12 wilayah dan 26 *career area* serta menunjukkan keterkaitan antara satu pekerjaan dengan pekerjaan lain sesuai tugas pokoknya.

2.6.4.2. Lessem's Sperctral Management Theory

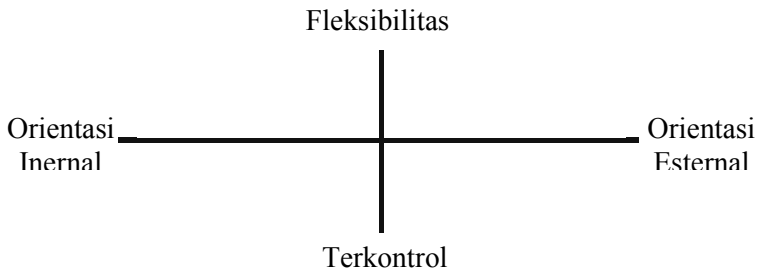
Didunia karir dan struktur organisasi saat ini, kiranya cukup relevan untuk melihat hasil Lessem dengan *Spectral Management Theory* (SMT) yang kemudian dicoba bersama-sama dengan Baruch untuk disempuranakn. SMT merupakan instrument analisis yang didesain untuk memudahkan seseorang mengenali gaya manajemen yang dimilikinya. Bagi organisasi, hasil kerja pemodelan ini dapat membantu untuk *matching and position* karyawan atau dapat digunakan sebagai pengembangan kelompok.

Pendekatan model ini awalnya merupakan pengembangan teori Steiner di abad 20 yang kemudian menjadi dasar untuk

memahami manusia dengan tiga dimensinya yaitu, *Thinking (T)*, *Feeling (F)* dan *Willing (W)*. Sedangkan Kingsland (1985) lebih senang menggunakan istilah *Cognitive*, *Affective* dan *Behavioral*. Untuk komponen yang dominan ditunjukkan dengan huruf A, B atau C sedangkan komponen yang resesif ditunjukkan dengan huruf kecil a, b, dan c.

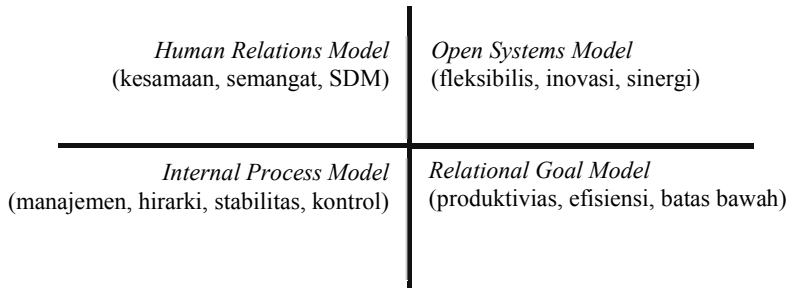
2.6.4.3. The Quinn Model

Pada model ini merupakan hasil kerjasama Quinn dan Rohrbaugh (1983) dalam studinya tentang identifikasi faktor sukses dan efektifitas suatu organisasi. Studi ini menemukan dua dimensi yang berpesan mempengaruhi faktor sukses sebuah organisasi. Fokus internal berkaitan dengan kesejahteraan dan pengembangan karyawan sedangkan fokus eksternal berkenaan dengan pengembangan organisasi itu sendiri. Dimensi kedua berkaitan dengan struktur organisasi yang tarik menarik antara stabilitas dan control serta fleksibilitas dan perubahan. Organisasi berharap dapat meningkatkan produktifitas dengan tujuan yang terukur, sementara organisasi juga menginginkan para karyawannya selalu sejahtera (Densten, 2006). Dimensi tersebut digambarkan sebagai pada Gambar 2. 9 berikut:



Gambar 2. 9 Dimensi Competing Values Framework

Dari Gambar 2. 9, Quin membuat 4 model, yaitu:



Gambar 2. 10 Empat model competing values framework

Berikut merupakan penjelasan dari masing-masing kuadran pada Gambar 2. 10:

- *Model Human Relations*
Menekankan pada fleksibilitas dan fokus internal. Menekankan kohesi, moral, pengembangan personal sebagai kriteria efektivitas
- *Model Open Systems*
Model ini menekankan pada fleksibilitas dan fokus eksternal dan mementingkan kesiapan, perkembangan, sumber daya dan eksternal
- *Model Rasional Goal*
Menekankan kontrol dan fokus eksternal, menggunakan perencanaan, penetapan tujuan, produktivitas dan efisiensi sebagai kriteria efektivitas
- *Model Internal Process*
Model ini menekankan kontrol dan fokus internal dan mementingkan peran manajemen informasi, komunikasi, stabilitas dan kontrol

2.6.4.4. Model Pendidikan dan Pelatihan Berbasis Kompetensi (PPBK)

Pendidikan dan pelatihan berbasis kompetensi atau disebut PPBK (*competency-based education and or training*) merupakan salah satu pendekatan pembinaan SDM yang

diperlukan oleh seluruh perusahaan. Pendekatan ini mulai semarak dan banyak dilakukan oleh organisasi *modern* dalam pengembangan karyawannya untuk mengisi kekurangan kompetensi individu karyawan dalam menduduki suatu jabatan. Pendidikan dan pelatihan berbasis kompetensi berbasis kompetensi adalah suatu sistem perencanaan sumber daya manusia yang berfokus pada hasil akhir. PPBK bertujuan agar peserta didik dan latiah mampu mengerjakan tugas dan pekerjaan sesuai dengan standar industri yang telah ditetapkan berdasarkan kebutuhan kompetensi.

PPBK dapat diartikan sebagai suatu proses pendidikan dan pelatihan yang dirancang untuk mengembangkan kemampuan dan ketrampilan secara khusus, untuk mencapai hasil kerja yang berbasis target kinerja yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, pendidikan dan pelatihan berbasis kompetensi sangat fleksibel dalam proses kesempatan untuk memperoleh kompetensi dengan berbagai cara. Hasil akhir dari PPBK menuntut beberapa persyaratan dan karakteristik tersendiri, khususnya bisa diterapkan untuk diakui secara nasional.

The National Training Board Australian dalam upaya mendorong sistem pelaksanaan PPBK dengan mengeluarkan standar nasional yang dikembangkan oleh industri. Tujuan utama pendidikan dan pelatihan berbasis kompetensi adalah sebagai berikut:

- Pendidikan dan pelatihan dimaksudkan untuk menghasilkan kompetensi dalam menggunakan ketrampilan yang ditentukan untuk pencapaian standar pada suatu kondisi yang telah ditetapkan dalam berbagai pekerjaan dan jabatan
- Penilaian kompetensi yang telah dicapai dengan sertifikasi, hasil PPBK hendaknya dapat dihubungkan dengan kebutuhan standar kompetensi yang akan diberikan
 - Program pendidikan dan pelatihan didasarkan atas uraian kerja

- Kebutuhan multi-skilling
- Alur karir (*career path*)

Model pengembangan berbasis kompetensi yang dikembangkan oleh Dubois (1996) merupakan salah satu model pendidikan dan pelatihan berbasis kompetensi yang sederhana dan sering digunakan. Model tersebut dirancang untuk peningkatan kompetensi karyawan yang dapat dimodifikasi dan disesuaikan dengan kebutuhan dan kondisi yang ada agar dapat mencapai hasil yang diharapkan.

Untuk mencapai hasil yang optimal pada model PPBK seharusnya memperhatikan faktor yang dapat mempengaruhi hasil akhir pendidikan dan pelatihan. Faktor-faktor tersebut diantaranya keselarasan tujuan program dengan kebutuhan dan kebijakan organisasi, dukungan dan anggaran dari manajemen, kurikulum, peserta didik, instruktur, metode dan teknik penyampaian, sarana dan prasarana, manajemen dan administrasi, litbang, sosialisasi program dan evaluasi program.

Berikut pada Gambar 2. 11 merupakan model PPBK yang dikembangkan oleh Dubois (1996):

mampu mendiagnosa paling sedikit dua hal yaitu masalah-masalah yang dihadapi sekarang dan berbagai tantangan baru yang diperkirakan akan timbul di masa datang. Dalam melakukan analisis kebutuhan terdapat tiga pihak yang terlibat, pihak pertama yaitu satuan organisasi yang mengelola sumber daya manusia, pihak kedua yaitu para manajer dari berbagai satuan kerja dan pihak ketiga yaitu para pegawai yang bersangkutan. Dari hasil analisis kebutuhan ini bisa diketahui kebutuhan sumber daya manusia untuk mendukung proses bisnis perusahaan, kompetensi dan potensi yang seharusnya dimiliki, standar pencapaian yang harus didapatkan, pelatihan dan pengembangan, perencanaan dan penentuan jalur karir yang ditempuh oleh karyawan dalam kurun waktu tertentu dan evaluasi kinerja karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggungjawabnya.

Untuk menentukan, menilai dan mengevaluasi dibutuhkan *Competency Pool* yang digunakan untuk mengukur kompetensi yang dimiliki oleh sumber daya manusia perusahaan. Dari penggunaan *Competency Pool* juga bisa digunakan untuk melakukan peramalan kebutuhan kompetensi berdasarkan kebutuhan perusahaan saat ini maupun masa mendatang. Pendekatan ini digunakan untuk menyelesaikan model pengembangan karir sumber daya manusia berbasis kompetensi. Setelah *Competency Pool* sudah diidentifikasi bisa dijadikan sebagai alat untuk memperbaiki kompetensi dari sumber daya manusia yang bersangkutan.

2. Pengembangan model kompetensi

Untuk melakukan pengembangan model kompetensi diperlukan identifikasi tujuan strategis perusahaan yang merupakan dasar dari perencanaan sumber daya manusia. Tujuan strategi organisasi mendorong para pimpinan dalam merancang kompetensi SDM dengan tepat serta

memastikan kondisi perusahaan saat ini dan memastikan hasil yang diharapkan bisa tercapai.

3. Perencanaan kurikulum

Perencanaan kurikulum merupakan tahap untuk melakukan perencanaan berbagai penugasan dalam pekerjaan yang harus dilakukan oleh sumber daya manusia. Perusahaan dengan tepat melakukan identifikasi tugas-tugas yang menjadi tanggungjawab semua sumber daya manusia yang terlibat sehingga bisa mendapatkan hasil yang berkualitas dalam kurun waktu tertentu.

Perencanaan kurikulum ini merupakan salah satu pendekatan yang sangat baik untuk melakukan identifikasi aktivitas kerja dan tugas dari sumber daya manusia. Penugasan yang ditanggungkan pada karyawan tidak hanya menjalankan jobdesk dari jabatan yang diduduki sekarang melainkan penugasan ini bisa berupa diluar jobdesk yang harus ditanggungkan pada setiap karyawan. Penugasan ini bisa berupa pelatihan-pelatihan maupun penugasan tambahan untuk karyawan guna menunjang kompetensi dan potensi dari karyawan.

4. Perencanaan dan pengembangan intervensi pembelajaran

Output dari intervensi pembelajaran adalah berupa kinerja sumber daya manusia yang berkompeten sehingga bisa mendukung pencapaian tujuan organisasi. Hal ini mengharuskan pimpinan menentukan parameter dalam penilaian sumber daya manusia yang berkompeten. Intervensi pembelajaran ini merupakan proses mengembangkan kompetensi yang dimiliki oleh sumber daya manusia sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Hal ini bisa ditentukan gambaran jalur karir dari sumber daya manusia sesuai dengan kompetensi yang dimilikinya.

Dengan adanya pengembangan intervensi pembelajaran memungkinkan adanya perubahan pelaksanaan pembelajaran yang tidak sesuai dengan rencana awal sebelum pelaksanaan pembelajaran.

5. Evaluasi

Evaluasi dilakukan untuk memastikan bahwa pelaksanaan pengembangan karir sumber daya manusia terlaksana sesuai dengan rencana. Evaluasi dijadikan sebagai *tool* perbaikan dalam melakukan pengembangan karir sumber daya manusia. Hal ini dilakukan agar pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia

2.7. Gambaran Umum Perusahaan

2.7.1. Profil dan Sejarah Perusahaan

PT. Pembangkitan Jawa-Bali (PJB) sejak berdiri tahun 1995 senantiasa mengabdikan diri untuk bangsa dan negara Indonesia, serta mendorong perkembangan perekonomian nasional dengan menyediakan energi listrik yang bermutu tinggi, andal dan ramah lingkungan. Dengan visi menjadi perusahaan pembangkit tenaga listrik Indonesia yang terkemuka dengan standar kelas dunia, PJB tiada henti berbenah dan melakukan inovasi dengan tetap berpegang pada kaidah tata pengelolaan perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance/GCG*). Berkat dukungan *shareholders* dan *stakeholders*, PT PJB tumbuh dan berkembang dengan berbagai bidang usaha, tanpa meninggalkan tanggung jawab sosial perusahaan demi terwujudnya kemandirian masyarakat dan kelestarian lingkungan hidup.

Awalnya PT PJB hanya menjalankan bisnis membangkitkan energi listrik dari enam Unit Pembangkitan (UP) yang dimiliki, yaitu : UP Gresik (2.219 MW), UP Paiton (800 MW), UP Muara Karang (908 MW), UP Muara Tawar (920 MW), UP Cirata (1.008 MW) dan UP Brantas (281 MW). Kini, PJB berkembang dan menjalankan berbagai usaha yang terkait dengan bidang pembangkitan yang antara lain: jasa *Operation*

and Maintenance (O&M) Pembangkit, *Engineering, Procurement and Construction (EPC)*, konsultan bidang pembangkitan, pendidikan dan pelatihan tata kelola pembangkitan, pendidikan dan pelatihan energi terbarukan, serta usaha lain yang dalam rangka memanfaatkan secara maksimal potensi yang dimiliki perusahaan. PT PJB mendirikan anak perusahaan di bidang *Operation and Maintenance*, perusahaan di bidang EPC pembangkit, serta melakukan *joint venture company* untuk mengembangkan pembangkit baru ataupun menjalankan bisnis O&M pembangkit. Untuk gambaran struktur organisasi dari PT Pembangkitan Jawa Bali bisa dilihat pada **Lampiran I**.

2.7.2. Tujuan PT Pembangkitan Jawa Bali

Sesuai dengan Anggaran Dasar PJB pasal 3, tujuan perusahaan adalah untuk menyelenggarakan usaha ketenagalistrikan berdasarkan prinsip industri dan niaga yang sehat dengan menerapkan prinsip-prinsip Perusahaan Terbatas. Untuk mencapai maksud dan tujuan tersebut di atas, PJB dapat melaksanakan kegiatan usaha sebagai berikut:

- Penyediaan tenaga listrik berupa kegiatan pembangkitan tenaga listrik yang ekonomis, bermutu
- Tinggi, dan dengan keandalan yang baik.
- Pembangunan dan/atau pemasangan peralatan ketenagalistrikan.
- Pemeliharaan dan/atau pengoperasian peralatan ketenagalistrikan.
- Melakukan usaha yang berkaitan dengan kegiatan perusahaan dalam rangka memanfaatkan secara maksimal potensi yang dimiliki perusahaan.

2.7.3. Visi & Misi PT Pembangkitan Jawa Bali

Visi

Menjadi perusahaan pembangkitan tenaga listrik Indonesia yang terkemuka dengan standar kelas dunia.

Misi

1. Memproduksi tenaga listrik yang andal dan berdaya saing
2. Meningkatkan kinerja secara berkelanjutan melalui implementasi tata kelola pembangkitan dan sinergi *business partner* dengan metode *best practice* dan ramah lingkungan
3. Mengembangkan kapasitas dan kapabilitas SDM yang mempunyai kompetensi teknik dan manajerial yang unggul serta berwawasan bisnis

2.7.4. Nilai Strategis PT Pembangkitan Jawa Bali

2.7.4.1. Sasaran Perusahaan

Mengacu pada RJPP PJB, maka ditetapkan tujuan strategis yang diarahkan untuk mencapai hal-hal sebagai berikut:

- *Return on Assets (ROA)* yang *sustainable* dan *profitable*
- Kinerja operasional pembangkit (EAF dan EFOR) mencapai kinerja kelas dunia (Top 10% NERC)
- Kinerja *excellence Baldrige* mencapai *band industry leader*
- Reputasi perusahaan mencapai Indonesia *Most Admired Company*

2.7.4.2. Strategi Perusahaan

Dalam rangka mencapai visi PJB, manajemen beserta seluruh karyawan telah merumuskan serangkaian strategi komprehensif yang disebut PJB GOES UP (*Growth through Organizational Readiness and Excellence in Operational for Sustainability and Achieving Ultimate Performance*) yang terdiri atas tiga pilar utama yaitu:

- *Growth & Sustainability*, memaksimalkan kontribusi dalam memenuhi kebutuhan listrik baru melalui ekspansi bisnis-bisnis di sepanjang *value chain* ketenagalistikan
- *Operational Excellence*, mendayagunakan *operational excellence* yang telah menjadi kekuatan PT PJB selama bertahun-tahun untuk meraih *value* yang diharapkan oleh korporasi

- *Organizational Readiness*, membentuk budaya kepemimpinan global dengan dasar nilai luhur budaya kompetensi strategi yang diperlukan. Ini merupakan dasar yang menopang kedua pilar lainnya.

2.7.4.3. Budaya Organisasi

PJB *Way* merupakan tekad, sikap dan perilaku yang melekat diseluruh insan PJB dalam melaksanakan misi untuk mencapai visi perusahaan. PJB *Way* dikenal dengan sebutan *1-5-11 (satu, lima, sebelas)* yang merupakan perwujudan dari *satu tekad, lima sikap* dan *sebelas perilaku*. Berikut merupakan bentuk dari tekad, sikap dan perilaku yang diterapkan pada PT PJB

- Tekad, menjadi produsen listrik terpercaya kini dan mendatang
- Sikap, memiliki sikap integritas, keunggulan, kerjasama, pelayanan dan sadar akan lingkungan. Berikut merupakan penjelasan dari masing-masing sikap:
 1. Integritas, kepribadian karyawan yang etis dan selalu memperjuangkan kebenaran dengan kejujuran, disiplin dan dedikasi yang tinggi demi kepentingan perusahaan serta memberi keteladanan.
 2. Keunggulan, sikap profesional karyawan yang memiliki komitmen tinggi untuk mencapai hasil terbaik yang melampaui sasaran yang ditetapkan melalui inovasi dan perbaikan berkelanjutan.
 3. Kerjasama, usaha karyawan untuk menyatukan kemampuan dan menggali potensi setiap orang melalui sinergi dan teamwork untuk mencapai tujuan bersama dengan perilaku empati, proaktif, percaya dan terbuka
 4. Pelayanan, sikap dan perilaku karyawan yang ramah menebar salam, santun, ikhlas dan proaktif dalam melayani demi kepuasan pelanggan.
 5. Sadar lingkungan, peran aktif karyawan untuk melestarikan lingkungan alam, lingkungan kerja dan lingkungan usaha, menjaga hubungan baik dengan mitra kerja, masyarakat, menciptakan suasana kerja

yang sehat dan menyenangkan serta mengutamakan kesehatan dan keselamatan kerja.

- Perilaku. Berikut merupakan rumusan perilaku yang harus diterapkan di PT.PJB:
 1. Perspektif kesisteman
 2. Kempemimpinan yang visioner
 3. Keunggulan menurut pelanggan
 4. Pembelajaran perorangan dan perusahaan
 5. Menghargai tenaga kerja dan mitra
 6. Kegesitan
 7. Fokus kepada masa depan
 8. Mengelola inovasi
 9. Manajemen berdasarkan fakta
 10. Pertanggungjawaban kemasyarakatan
 11. Fokus kepada hasil dan penciptaan nilai

2.8. Gambaran Umum Bidang Teknologi Informasi (BTI)

Bidang Teknologi Informasi PT Pembangkitan Jawa Bali secara struktural dibagi menjadi tiga bidang yaitu bidang Perencanaan & Kebijakan TI, Pengembangan TI & Analisa Bisnis dan Operasi Layanan TI. Ketiga bidang ini dibawahahi oleh Senior Manager dan masing-masing bidang tersebut memiliki Manager yang membawahi staff-staff. Untuk detail struktur organisasi dari Bidang Teknologi Informasi bisa dilihat pada halaman Lampiran I.

2.8.1. Visi & Misi BTI

Visi

Memiliki Sistem Informasi yang menjadi *enabler* dalam pencapaian sasara strategis perusahaan

Misi

1. Menyediakan dan mengoptimalkan layanan teknologi informasi yang meningkatkan efektifitas pelaksanaan proses bisnis perusahaan
2. Menyediakan informasi secara akurat dan pada waktu yang dibutuhkan dalam proses pengambilan keputusan manajemen
3. Menyediakan layanan teknologi informasi untuk menunjang peningkatan produktifitas perusahaan

2.8.2. Tugas Pokok dan Fungsi

- **Fungsi Utama**

Memastikan kesiapan pengelolaan Sistem Informasi Terpadu Perusahaan secara optimal dan terintegrasi dalam mendukung kinerja perusahaan serta pengembangan jasa konsultasi Bidang Teknologi Informasi untuk mendukung pengembangan bisnis perusahaan

- **Tugas Pokok, Wewenang dan Tanggung Jawab:**

- a. Membuat perencanaan strategis pengembangan teknologi informasi agar selaras dengan strategi bisnis perusahaan
- b. Melakukan monitoring atas pelaksanaan pengembangan teknologi informasi agar selalu selaras dengan kebutuhan bisnis perusahaan
- c. Memastikan penguatan dan kesiapan Sistem Informasi (SI) perusahaan terpadu, mencakup seluruh aplikasi dalam perusahaan, anak perusahaan dan perusahaan afiliasi serta terkonsolidasi ke sistem informasi PLN untuk kecepatan konsolidasi laporan keuangan secara aman, handal & efisiensi
- d. Menjamin tata kelola teknologi informasi yang selaras dengan standar pengelolaan (*best practice*) teknologi informasi (COBIT)
- e. Menjamin manajemen layanan teknologi informasi yang selaras dengan standar manajemen layanan teknologi informasi (IT Service Management/ITSM) seperti ITIL atau ISO 50001)

- f. Menjamin bahwa kebijakan, program, sasaran maupun proses-proses selalu muthakhir (*up to date*) sesuai kebutuhan perusahaan terkait pemenuhan standar sistem manajemen keamanan teknologi informasi (ISO 27001) yang diimplementasikan
- g. Memastikan bahwa persyaratan standar sistem manajemen ditetapkan, diimplementasikan dan diperlihara sesuai standar terbaru guna pemenuhan terhadap persyaratan proses-proses terkait standar sistem manajemen keamanan teknologi informasi yang diimplementasikan
- h. Memastikan kesiapan perencanaan tindak lanjut perbaikan temuan ketidak sesuai terhadap pemenuhan persyaratan standar sistem manajemen keamanan teknologi informasi yang diimplementasikan, terkait proses audit dan *assessment* kinerja
- i. Melaporkan kepada Direksi terkait kinerja sistem manajemen keamanan teknologi informasi yang diimplementasikan dan berbagai kebutuhan perbaikan serta promosi kepedulian atas persyaratan *stakeholders* di seluruh organisasi
- j. Memastikan pengelolaan aplikasi dan infrastruktur teknologi informasi
- k. Memastikan pengelolaan aplikasi teknologi informasi *non database*, telekomunikasi umum, *hardware* dan *software*
- l. Memastikan penyusunan program untuk memenuhi kebutuhan SIT/aplikasi sesuai kebutuhan proses bisnis perusahaan yang dapat dioptimalkan dengan pemanfaatan solusi TI
- m. Memastikan pengelolaan implementasi teknologi informasi terkait jasa *business solution management asset* pembangkit yang terdiri atas *operation, maintance, engineering & material management*
- n. Melakukan kerjasama dengan pihak ketiga untuk memperluas pengembangan TI terkait jasa BSMAP maupun untuk pengembangan TI internal PT PJB

- o. Memastikan koordinasi dengan subdit komersial terkait pemasaran jasa TI BSMAP dengan kontribusi mengidentifikasi klien (pembangkit) potensial, menganalisis kebutuhan klien, serta merumuskan masalah yang dihadapi klien
- p. Memastikan kesiapan dan perencanaan kebutuhan dalam pengelolaan proyek konsultasi BSMAP (lingkup pekerjaan, waktu penyelesaian, target kinerja dan kebutuhan sumber daya)
- q. Memastikan kesiapan perancangan, pengembangan dan pemeliharaan *business solution system*
- r. Memastikan bahwa kontrak kinerja yang ditetapkan oleh Direksi dimana membutuhkan dukungan TI dapat dicapai
- s. Menjalankan fungsi pembinaan, supervisi, pengendalian dan koordinasi terhadap pengelolaan aplikasi TI di seluruh Bidang & Unit Kerja Perusahaan
- t. Melayani pelanggan eksternal dan internal perusahaan, mitra unit/PA dan memenuhi kebutuhan perusahaan dan pemegang saham, melalui dukungan terhadap implementasi budaya perusahaan (PJB Way) dan sistem manajemen yang diterapkan perusahaan (*SIT, GCG, PJB IMS, PAS55, Kriteria Baldrige, SMK3, Maturity Level* Proses Bisnis) sejalan dengan visi dan misi perusahaan
- u. Bertanggungjawab penuh atas perencanaan program kerja, anggaran dan monitoring realisasi program kerja dan anggaran pada Bidang Teknologi Informasi secara *prudent* dengan mempertimbangkan kajian kelayakan dan risiko
- v. Melakukan identifikasi risiko dan mitigasi risiko terkait program-program yang menjadi kewenangan Bidang Teknologi Informasi (BTI) PT PJB
- w. Mengevaluasi dan mengembangkan kebijakan-kebijakan internal Bidang Teknologi Informasi (BTI) PT PJB.

2.8.3. Kompetensi SDM BTI

Selain dibutuhkan teknologi yang handal, diperlukan sumber daya manusia atau operator yang memiliki *skill* yang handal juga. PJB selalu melakukan pelatihan dan pengembangan pada SDM di bidang TI. Pelatihan tersebut adalah sebagai berikut:

- Pelatihan-pelatihan yang mengacu pada *Information Technology Infrastructure Library* (ITIL)
Pelatihan untuk pemahaman konsep pengelolaan IT berbasis layanan (*IT Service Management*) dan cara adaptasinya dalam organisasi, serta tentang penyusunan *road map* IT berdasarkan keselarasan strategis antara IT dengan bisnis perusahaan, meliputi:
 - a. *ITSM - IT Service Management*
 - b. *ITIL Operation Management Processes and Roadmap*
- *Fundamental IT Audit for Internal Auditor: Planning, Performing and Presenting*
Pelatihan untuk pengenalan, pemahaman dan pendalaman yang utuh tentang audit Teknologi Informasi untuk personil bidang Teknologi Informasi dan auditor
- Pelatihan-pelatihan tentang Database Oracle, meliputi:
 - a. Database Management System (DBMS) Administration with Oracle 10 or 11g
 - b. Oracle Database : Performance Tuning
 - c. Oracle Database 11g: Data Warehousing Fundamentals
 - d. Data Integration & ETL with Oracle Warehouse Builder
- *Network Security Advanced with Mikrotik*
Pelatihan ini memberikan pengetahuan dan keterampilan untuk membangun sebuah jaringan (*network*) dengan menggunakan mikrotik untuk tahap yang lebih lanjut, memberikan pemahaman fungsi lebih lanjut *software* dan *hardware* mikrotik untuk keperluan yang lebih besar, serta cara optimalisasi dan pembangunan layanan dari mikrotik

dan *troubleshooting* terhadap masalah yang muncul dalam penggunaan mikrotik

- *IT Project Management & Development*
Pelatihan tentang manajemen proyek TI yang mencakup dasar-dasar manajemen proyek, struktur rincian pekerjaan, dan teknik perencanaan, kemudian memperkenalkan tinjauan fase proyek, paket pekerjaan, risiko dan topik-topik lanjutan lainnya
- *System Analyst and Design*
Pelatihan tentang teknik dan metodologi pengembangan sistem IT secara efektif dan efisien, yang meliputi teknik menentukan kebutuhan sistem *tangible* dan *intangible*, analisa dan penyusunan model bisnis, struktur data dan sistem yang akan dikembangkan, serta aspek manajemen project pengembangan software
- *IT Risk Management*
Pelatihan untuk memahami manajemen risiko terkait operasional IT dan pengaruhnya terhadap kepentingan perusahaan
- *DRP Foundation Builder*
Pelatihan untuk memahami tentang bagaimana mengembangkan rencana *disaster recovery IT* secara komprehensif, meliputi konsep disaster dan langkah-langkah bagaimana mengembangkan prosedur *recovery* untuk menjamin kontinuitas proses bisnis perusahaan

2.9. Hasil Kajian Literatur

Dari kajian literatur yang telah dilakukan memiliki keterkaitan dengan penelitian yang dilakukan. Adapun keterkaitan antara kajian literatur dan penelitian ini adalah sebagai berikut:

2.9.1. Aset Teknologi Informasi

Pada penelitian tugas akhir ini akan membuat model pengembangan karir SDM TI. Dari teori *The Three IT Assets* maka penulis akan memfokuskan penelitian berdasarkan aset sumber daya manusia. Dasar teori ini dijadikan sebagai landasan dalam pengembangan karir SDM TI.

2.9.2. Kompetensi Teknologi Informasi

Penelitian ini dilakukan pembuatan model pengembangan karir sumber daya manusia TI berbasis kompetensi yang seharusnya dimiliki oleh setiap tingkat manajemen. Kompetensi yang dimiliki oleh setiap tingkat manajemen memiliki perbedaan sehingga dalam penelitian ini memberikan pendefinisian yang tepat terkait kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap tingkat manajemen sesuai dengan *best practice* dan acuan yang digunakan dari kebutuhan perusahaan.

2.9.3. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Pada penelitian tugas akhir ini, dalam pelaksanaan manajemen sumber daya manusia berfokus pada pengembangan karir sumber daya manusia. Tahapan-tahapan penelitian yang digunakan berdasarkan model konseptual manajemen sumber daya manusia.

2.9.4. APO07: Manage Human Resource berdasarkan COBIT 5

Pada penelitian ini menggunakan *best practice* yaitu COBIT 5. Dalam COBIT 5, khususnya proses APO07: *Manage Human Resource* dijadikan sebagai landasan pembuatan model pengembangan karir sumber daya manusia teknologi informasi.

2.9.5. Karir

Karir merupakan fokus utama dalam penelitian ini sebagai bentuk manajemen sumber daya manusia teknologi informasi. Karir yang dimaksud dari penelitian ini adalah karir yang dikhususkan untuk sumber daya teknologi informasi.

2.9.5.1. Pengembangan Karir

Penelitian ini dilakukan manajemen sumber daya manusia teknologi informasi dengan melakukan pengembangan karir dari personil TI berbasis kompetensi.

2.9.5.2. Daur Karir (*Career Cycle*)

Penelitian ini menggunakan pendekatan daur karir organisasional dalam melakukan pengembangan karir sumber daya manusia TI. Pendekatan ini dengan memperhatikan dari fase masa aktif hingga masa berhentinya pegawai.

2.9.5.3. Jalur Karir Jabatan (*Career Path*)

Penelitian ini salah satunya memfokuskan jenjang karir SDM TI karena merupakan salah satu dalam proses pengembangan karir. Jenjang karir ini dibutuhkan dalam perusahaan agar perusahaan memiliki sumber daya manusia yang tepat, dalam waktu yang tepat, dan kompetensi dan keahlian yang tepat sehingga secara efektif perusahaan bisa mencapai tujuannya. Jentang karir ini merupakan bagian dari daur karir yang berada di masa aktif daur karir yaitu menjelaskan terkait promosi dan rotasi.

2.9.5.4. Model Pengembangan Karir

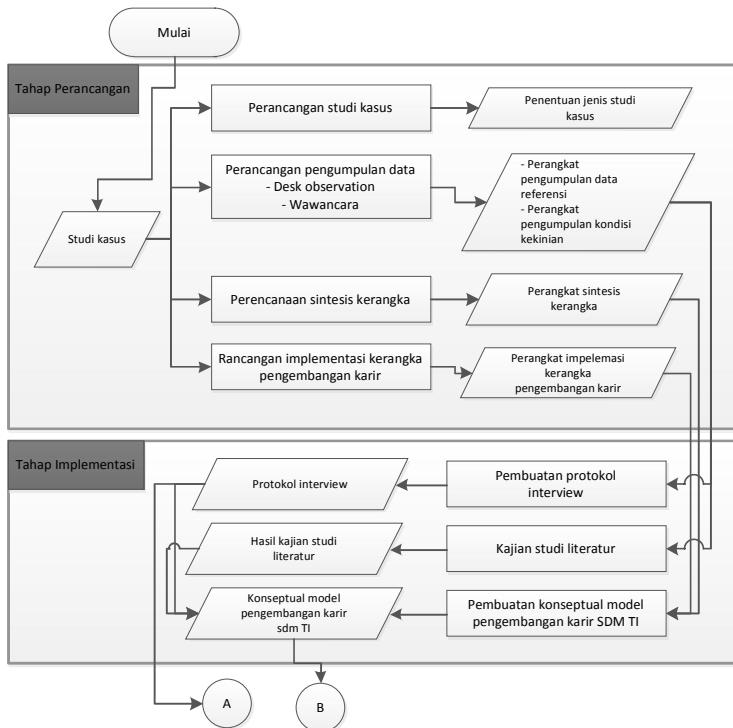
Pada penelitian ini akan memberikan model pengembangan karir sumber daya manusia teknologi informasi berbasis kompetensi sehingga dalam pengerjaan penelitian ini menggunakan acuan model PPBK yang dikembangkan oleh Dubois (1996).

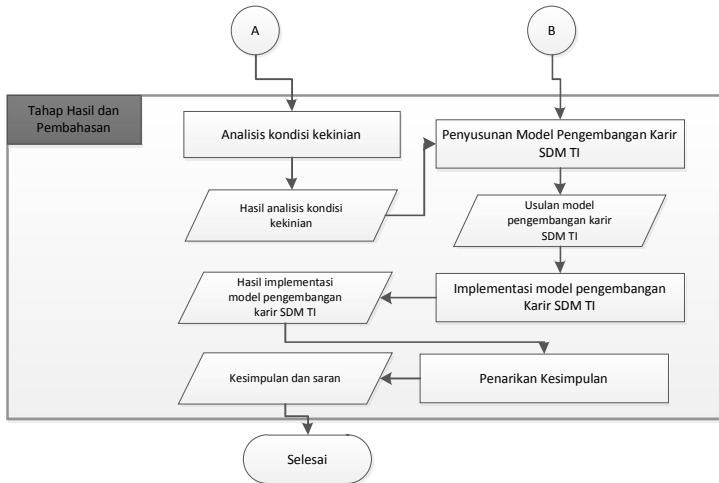
BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini menjelaskan mengenai metodologi yang digunakan dalam pengerjaan tugas akhir ini. Metodologi tersebut berisi tiga tahap yaitu perencanaan, implementasi dan hasil & pembahasan. Dari setiap tahapnya terdapat subtahap yang menyusunnya.

3.1. Metodologi Penelitian

Metode pengerjaan tugas akhir ini bisa dijelaskan pada Gambar 3. 1 berikut:





Gambar 3. 1 Metode Pengerjaan Penelitian

Berikut merupakan penjelasan dari masing-masing tahap dalam metodologi penelitian tugas akhir.

3.2. Tahap Perancangan

Tahapan perancangan merupakan tahapan awal dalam penelitian ini. Tahap ini merupakan langkah persiapan sebelum melakukan pembuatan model pengembangan karir sumber daya manusia TI yang terbagi atas empat sub tahapan sebagai berikut:

3.2.1. Perancangan Studi Kasus

Pada tahap ini menentukan jenis studi kasus yang digunakan dalam penelitian. Dari empat jenis studi kasus didapatkan satu jenis studi kasus yang sesuai dengan obyek dari penelitian ini yaitu studi kasus tunggal *holistic*.

3.2.2. Perancangan Pengumpulan Data

Pada tahap ini dilakukan perancangan penggalan data untuk mengetahui dan menganalisis konsep dan teori yang terkait dengan pembuatan model pengembangan karir sumber daya manusia TI berbasis kompetensi. Aktivitas yang bisa

dilakukan yaitu dengan cara melakukan penggalian data secara *desk observation*. Dari metode ini bisa dihasilkan data terkait konsep dan teori yang tepat untuk menunjang penelitian ini.

Selain itu, dilakukan aktivitas perencanaan terkait penggalian data dan informasi kondisi kekinian dari model pengembangan karir SDM TI yang selama ini dilakukan oleh BTI PT PJB. Penggalian kondisi kekinian dilakukan dengan wawancara. Adapun aktivitas dari perencanaan pada proses pengumpulan data dijelaskan pada Tabel 3. 1.

Tabel 3. 1 Perencanaan Pengumpulan Data

| No | Metode | Aktivitas |
|----|-------------------------|---|
| 1 | Desk Observation | Aktivitas ini dilakukan untuk mendapatkan dasar teori yang tepat dalam penelitian ini dan memberikan pemahaman terkait konsep dan teori yang terkait pemodelan pengembangan karir sumber daya manusia TI berbasis kompetensi |
| 2 | Wawancara | Penggalian data dan informasi terkait kondisi kekinian dari: <ul style="list-style-type: none"> • Proses Pengembangan karir SDM TI saat ini • Kondisi yang diharapkan terkait pengembangan karir SDM TI yang disesuaikan dengan <i>best practice</i> yang digunakan |

3.2.3. Perencanaan Sintesis Kerangka

Tahap perencanaan sintesis kerangka dilakukan untuk membuat rancangan model konseptual pengembangan karir sumber daya

manusia TI yang dijadikan acuan dalam pembuatan model pengembangan karir sumber daya manusia TI. Pada Tabel 3. 2 merupakan penjelasan terkait tujuan, proses dan output dari tahap ini:

Tabel 3. 2 Perencanaan Sintesis Kerangka

| Tujuan | Input | Proses | Output |
|---|--------------------------------------|--|----------------------------|
| Menghasilkan gambaran model konseptual | Hasil penentuan acuan yang digunakan | 1. Identifikasi konsep dan teori yang terkait 2. Identifikasi proses yang sama antara acuan yang digunakan 3. Menentukan topik wawancara | Rancangan model konseptual |

Pada Tabel 3.2, dapat diketahui tujuan yang ingin dicapai dari adanya tahapan perencanaan sintesis kerangka, inputan yang digunakan untuk melakukan analisa, bagaimana proses yang dilakukan dan luaran yang dihasilkan pada tahap ini.

3.2.4. Rancangan Implementasi Kerangka Pengembangan Karir

Rancangan implementasi kerangka pengembangan karir merupakan tahapan yang dilakukan setelah perencanaan sintesis kerangka sudah diidentifikasi. Untuk mengimplementasikan kerangka pengembangan karir dibutuhkan informasi terkait kondisi kekinian dari obyek penelitian, selain itu untuk mengetahui kondisi yang ideal dan sesuai untuk diterapkan pada obyek penelitian maka disesuaikan dengan acuan-acuan yang digunakan dan melihat kondisi lingkungan obyek penelitian.

3.3. Tahap Implementasi

Tahap kedua dari penelitian ini adalah implementasi. Pada tahap ini mengimplementasikan yang sudah dihasilkan pada tahap perencanaan. Berikut merupakan tahap implementasi yang terdiri atas:

3.3.1. Pembuatan Protokol Interview

Pada tahap ini dilakukan pembuatan interview protokol yang digunakan untuk menggali kondisi kekininan pengembangan karir sumber daya manusia TI PJB. Selain itu, output dari aktivitas ini bisa mendapatkan kondisi yang diharapkan dalam pengembangan karir SDM TI melalui pembuatan model pengembangan karir sumber daya manusia TI berbasis kompetensi.

3.3.2. Kajian Studi literatur

Kajian studi literatur dilakukan oleh peneliti dengan cara *desk observation*. Aktivitas ini dilakukan dengan cara mengidentifikasi dan menganalisis konsep dan teori-teori yang relevan dengan pengembangan karir sumber daya manusia TI berbasis kompetensi. Dari konsep dan teori yang relevan tersebut dijadikan sebagai acuan dalam pembuatan model pengembangan karir SDM TI. Selain itu, dalam pembuatan model ini disesuaikan dengan kebutuhan dan keinginan dari pihak internal PT PJB.

3.3.3. Pembuatan Konseptual Model Pengembangan Karir SDM TI

Tahap pembuatan konseptual model pengembangan karir SDM TI dilakukan untuk mempermudah dalam pembuatan model pengembangan karir SDM TI sehingga alur dan proses pembuatan model mudah dipahami. Selain itu, dengan adanya konseptual model maka akan mempermudah dalam mengimplementasikan model yang dihasilkan. Pada Tabel 3. 3 merupakan penjelasan terkait tujuan, proses dan output dari tahap ini:

Tabel 3. 3 Pembuatan Konseptual Model Pengembangan Karir SDM TI

| Tujuan | Input | Proses | Output |
|---|---|--|------------------|
| Menentukan pemetaan acuan yang digunakan | Hasil penentuan dan pemetaan acuan yang digunakan | <ol style="list-style-type: none"> 1. Identifikasi COBIT 5 APO07: <i>Manage Human Resource</i> 2. Model pengembangan karir menurut Dubois (1996) 3. Proses pengembangan karir menurut Kaye (1997) 4. Identifikasi hasil kajian literatur 5. Identifikasi kondisi kekinian proses pengembangan karir SDM | Konseptual model |

3.4. Tahap Hasil dan Pembahasan

Pada tahapan ini melakukan pemetaan untuk menghasilkan model pengembangan karir sumber daya manusia berbasis kompetensi. Dari model yang dihasilkan akan dijadikan acuan untuk membuat pengembangan karir sumber daya manusia TI

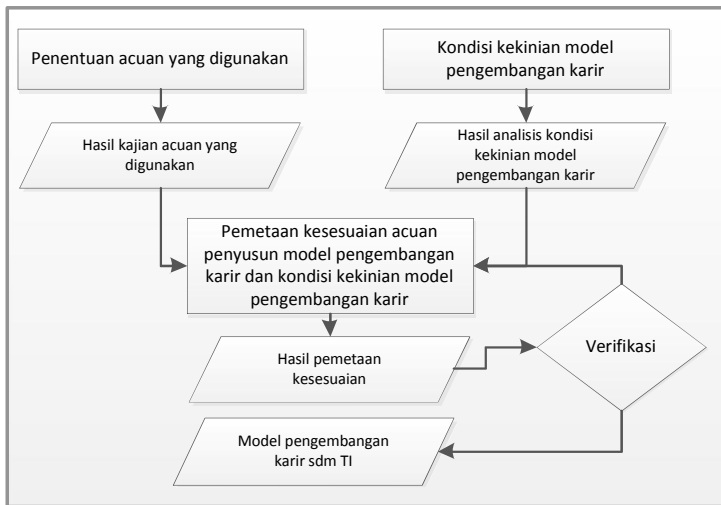
BTI PT PJB . Pada tahapan ini dibagi menjadi empat tahapan, yaitu:

3.4.1. Analisis Kondisi Kekinian

Untuk mengetahui kondisi kekinian dilakukan wawancara dengan pihak yang terkait. Dari hasil wawancara tersebut bisa dianalisis terkait aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh para pihak manajemen dalam melakukan pengembangan karir untuk sumber daya manusia di perusahaan. Dari hasil analisis kondisi kekinian bisa didapatkan *gap* dari kondisi yang ideal yang seharusnya sesuai dengan *best practice* yang digunakan sebagai acuan.

3.4.2. Penyusunan Model Pengembangan Karir SDM TI

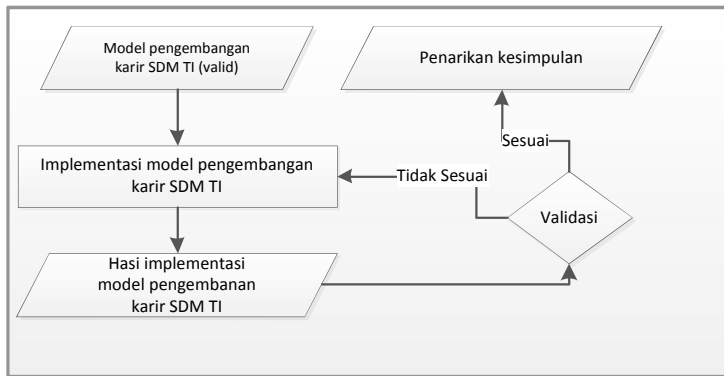
Perancangan model pengembangan karir disesuaikan dengan kebutuhan yang ada di BTI PT PJB dan sesuai dengan teori-teori yang dijadikan acuan dalam penelitian ini terutama model PPBK oleh Dubois (1996), proses pengembangan karir menurut Kaye (1997) dan COBIT 5 APO07: *Manage Human Resource*. Pada Gambar 3. 2 berikut merupakan alur dalam melakukan perencanaan model pengembangan karir SDM TI yang hasil akhirnya berupa model pengembangan karir SDM TI. Model ini dikatakan valid dengan cara melakukan validasi dengan pihak BTI PT PJB. Validasi ini dilakukan dengan cara diskusi bersama pihak BTI PT. PJB.



Gambar 3. 2 Penyusunan Model Pengembangan Karir SDM TI

3.4.3. Implementasi Model Pengembangan Karir SDM TI

Implementasi pengembangan karir SDM TI dilakukan setelah didapatkan model pengembangan karir yang valid sehingga dalam proses implementasi bisa diterapkan dengan benar dan sesuai dengan kondisi lingkungan BTI PT PJB. input dari proses implementasi ini dari model yang sudah dibuat kemudian melihat lagi kondisi kekinian dari lingkungan perusahaan dan untuk memastikan kesesuaian dalam proses implementasi dibutuhkan validasi terlebih dahulu dengan pihak BTI P PJB. Berikut Gambar 3. 3 merupakan alur dalam implementasi model pengembangan karir SDM TI yang sudah dihasilkan:



Gambar 3. 3 Implementasi Model Pengembangan Karir SDM TI

3.4.4. Penarikan Kesimpulan & Saran

Tahap ini merupakan tahapan menyimpulkan jawaban dari perumusan masalah yang telah didefinisikan sebelumnya dan berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan. Pada Tabel 3. 4 berikut dijelaskan terkait tujuan, *input*, proses dan *output* dari tahap penarikan kesimpulan dan saran :

Tabel 3. 4 Penarikan Kesimpulan & Saran

| Tujuan | Input | Proses | Output |
|---|---|---|-----------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> Mengetahui kesimpulan dari penelitian yang telah dilakukan Memberikan saran kepada BTI PT PJB dan penelitian selanjutnya | <ul style="list-style-type: none"> Hasil implem ntasi model yang dihasilka n Seluruh tahapan peneltia n dari tahap perencan aan | <ol style="list-style-type: none"> Menyimpu lkan jawaban dari perumusan masalah yang telah didefinisik an Memberik an rekomenda si saran yang perlu | Kesimpul an dan saran |

| Tujuan | Input | Proses | Output |
|--------|----------------------------|--|--------|
| | hingga tahap implem entasi | <p>dilakukan oleh BTI PT PJB untuk memperbaiki model pengembangan karir</p> <p>3. Memberik an rekomenda si berupa saran yang perlu dilakukan dan hal yang perlu diperbaiki untuk penelitian selenjutny a</p> | |

BAB IV PERANCANGAN

Bab ini menjelaskan tentang perencanaan penelitian dalam tugas akhir sebagai penjelasan lanjutan dari setiap proses dalam metodologi tugas akhir, yaitu meliputi *desk observation*, pengumpulan data, sintesis kerangka, penyusunan model pengembangan karir sumber daya manusia TI dan implementasi model pengembangan karir sumber daya manusia TI. Tujuan dari perancangan ini adalah untuk mengidentifikasi teknis proses, kebutuhan proses, fokus proses dan strategi pelaksanaan.

4.1. Perancangan Studi Kasus

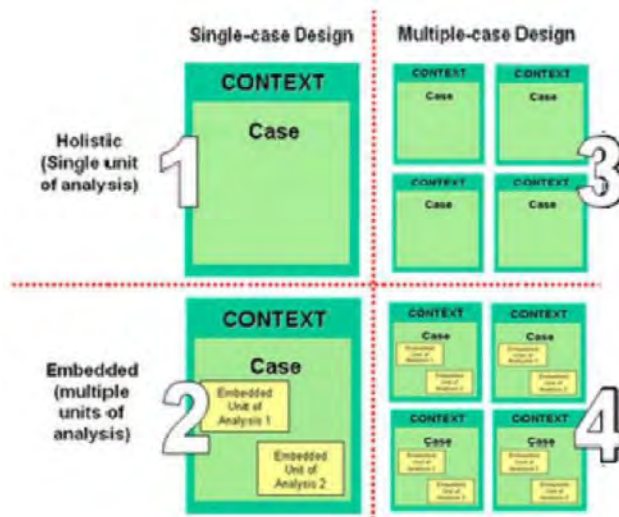
Menurut Creswell (2007), penelitian studi kasus adalah pendekatan penelitian kualitatif dimana penyidik menjelajahi sistem yang dibatasi (kasus yang akan diselesaikan) atau beberapa sistem dibatasi dari waktu ke waktu secara rinci, dalam pengumpulan data yang mendalam dan melibatkan informasi beberapa sumber (misalnya observasi, wawancara, materi audiovisual dan dokumen serta laporan). Penelitian ini adalah penelitian yang bersifat kualitatif. Data studi kasus dapat diperoleh dari semua pihak yang bersangkutan atau dari berbagai sumber (Nawawi, 2003). Studi kasus yang dibahas dalam penelitian ini merupakan sebuah aktivitas pengamatan yang dilakukan secara intensif, terinci dan mendalam pada sebuah permasalahan. Penelitian yang digunakan yaitu penelitian kualitatif deskriptif. Penelitian ini menggunakan metode pendekatan studi kasus dengan fokus pada satu objek tertentu yang dijadikan sebagai studi kasus.

Menurut Lincoln dan Guba (1985), menyatakan bahwa penelitian studi kasus memiliki permasalahan, konteks, isu dan pelajaran yang dapat diambil dan proses penelitiannya dilakukan secara mendalam dan menyeluruh terhadap kasus yang diteliti serta mengikut struktur studi. Banyak penelitian yang telah mengikuti struktur tersebut tetapi tidak layak disebut sebagai penelitian studi kasus karena tidak dilakukan

secara menyeluruh dan mendalam. Penelitian-penelitian tersebut pada umumnya hanya menggunakan jenis sumber data yang terbatas, tidak menggunakan berbagai sumber data seperti yang disyaratkan dalam penelitian studi kasus sehingga hasilnya tidak mampu mengangkat dan menjelaskan substansi dari kasus yang diteliti secara fundamental dan menyeluruh.

Sementara itu, Yin (2003) membagi penelitian studi kasus secara umum menjadi dua jenis yaitu penelitian studi kasus dengan menggunakan kasus tunggal dan jamak/banyak. Selain itu juga mengelompokkan berdasarkan jumlah unit analisisnya yaitu penelitian studi kasus *holistic* yang menggunakan satu unit analisis dan penelitian studi kasus *embedded* yang menggunakan beberapa atau banyak unit analisis. Penelitian studi kasus disebut *embedded* karena terikat pada unit analisisnya yang telah ditentukan. Unit analisis itu sendiri dibutuhkan untuk lebih memfokuskan penelitian pada maksud dan tujuannya. Penentuan unit analisis ditentukan melalui kajian teori. Sementara itu, pada penelitian studi kasus holistik, penelitian dilakukan lebih bebas dan terfokus pada kasus yang diteliti dan tidak terikat pada unit analisis karena unit analisisnya menyatu dalam kasusnya itu sendiri.

Jika dikaitkan kedua pengelompokan tersebut, maka jenis-jenis penelitian kasus dapat disusun ke dalam suatu matriks 2x2. Dengan demikian menurut Yin (2003) penelitian studi kasus terdiri dari 4 jenis. Untuk lebih jelasnya, hubungan antar keduanya pengelompokan tersebut, pada Gambar 4. 1 menjelaskan terkait matrik jenis-jenis penelitian studi kasus berikut:



Gambar 4. 1 Jenis-jenis dasar penelitian studi kasus menurut Yin (2003)

Pada Gambar 4.1 dapat dilihat bahwa terdapat empat jenis penelitian studi kasus, yaitu:

- **Penelitian studi kasus tunggal holistic (jenis 1 dan 2)**

Penelitian ini menempatkan studi kasus sebagai fokus penelitian. Terdapat lima alasan untuk menggunakan satu kasus didalam penelitian sudi kasus, diantaranya:

- a. Kasus yang dipilih mampu menjadi bukti dari teori yang telah dibangun dengan baik dan proporsi yang jelas.
- b. Kasus yang dipilih merupakan kasus yang ekstrim atau unik
- c. Kasus yang dipilih merupakan kasus tipikal atau perwakilan dari kasus lain yang sama.
- d. Kasus dipilih karena merupakan kesempatan khusus bagi peneliti.
- e. Kasus dipilih karena bersifat longitudinal, yaitu terjadi dalam dua atau lebih pada waktu yang berlainan

- **Penelitian studi kasus jamak (jenis 3 dan 4)**

Pada dasarnya, penelitian studi kasus jamak adalah penelitian yang menggunakan lebih dari satu kasus. Penggunaan jumlah kasus lebih dari satu pada penelitian studi kasus pada umumnya dilakukan untuk mendapatkan data yang detail sehingga deskripsi hasil penelitian menjadi semakin jelas dan terperinci. Hal ini juga didorong oleh keinginan untuk mengeneralisasi konsep atau teori yang dihasilkan. Dengan kata lain, penggunaan jumlah kasus yang banyak dimaksudkan untuk menutupi kelemahan yang terdapat pada penggunaan kasus tunggal yang dianggap tidak dapat digeneralisasikan.

Maka pada penelitian tugas akhir ini digunakan kasus tunggal *holistic* yaitu menggunakan satu studi kasus dengan melakukan beberapa hal yang dianalisis. Studi kasus yang digunakan fokus pada pengembangan karir sumber daya manusia teknologi informasi Bidang Teknologi Informasi PT Pembangkitan Jawa Bali dengan tujuan untuk mengeksplorasi kondisi tersebut secara mendalam. Analisis yang digunakan adalah dengan mengimplementasikan *framework* dan dasar teori yang ada kemudian disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan.

4.2. Perancangan Pengumpulan Data

Perancangan pengumpulan data dilakukan untuk menentukan cara dalam penggalan data yang terkait dalam penelitian ini. Adapun perancangan pengumpulan data dilakukan dengan dua metode yaitu *desk observation* dan wawancara, berikut merupakan penjelasan dari perancangan pengumpulan data dari penelitian ini:

4.2.1. Desk Observation

Desk observation dilakukan dengan melakukan kajian dokumen atau literatur yang dapat membantu dalam rangka pengusulan model pengembangan karir sumber daya manusia TI yang di kembangkan dari berbagai ahli atau referensi.

Berikut merupakan ringkasan dari perancangan proses ini terdapat pada Tabel 4. 1:

Tabel 4. 1 Desk Observation

| | |
|-----------------------------|---|
| Nama Proses | Perancangan Pengumpulan data dengan menggunakan metode <i>desk observation</i> |
| Teknik | <i>Desk observation</i> dilakukan untuk mengetahui data dari dokumen, catatan, file dan hal lain yang tersebar di berbagai media atau sumber. |
| Kebutuhan proses | Buku literatur pendukung, <i>best practice</i> , paper/jurnal, penelitian sebelumnya, model dan proses pengembangan karir sumber daya manusia |
| Fokus proses | <p>Luaran utama dari proses ini adalah kajian literatur mengenai:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aset teknologi informasi • Kompetensi teknologi informasi • Pengembangan sumber daya manusia • Pengembangan karir sumber daya manusia • APO07: <i>Manage Human Resource</i>, COBIT 5 • Model pengembangan karir menurut Dubois (1996) • Proses pengembangan karir menurut Kaye (1997) |
| Strategi pelaksanaan | <ul style="list-style-type: none"> • Mencari teori pendukung dari beberapa sumber (buku, paper, jurnal, internet) • Mengkaji teori pendukung dan dokumen |

| | |
|--|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Menganalisis kajian konseptual mengenai teori yang tersedia |
|--|---|

4.2.2. Wawancara

Selain melakukan *desk observation*, dalam pengumpulan data dengan menggunakan cara wawancara dengan melibatkan pihak-pihak yang terkait dari PT Pembangkitan Jawa Bali. Ringkasan dari perancangan proses ini pada Tabel 4. 2 adalah sebagai berikut:

Tabel 4. 2 Wawancara

| Nama Proses | Perancangan Pengumpulan data dengan menggunakan metode wawancara |
|-------------------------|--|
| Teknik | <p>Wawancara merupakan cara penggalian data dengan melakukan percakapan secara langsung kepada obyek penelitian untuk menghasilkan poin, kesimpulan atau gambaran ruang lingkup studi kasus.</p> <p>Wawancara umumnya menggunakan format tanya jawab yang terencana sehingga analis dapat memahami tujuan-tujuan, informasi, pendapat dan hal informal lain yang dapat mendukung kelengkapan informasi sebelum diolah atau dianalisis.</p> <p>Wawancara yang digunakan dalam pengerjaan tugas akhir ini adalah wawancara terstruktur yaitu dengan mempersiapkan pertanyaan dan alternatif jawaban yang telah ditetapkan.</p> |
| Kebutuhan proses | Interviewee, dokumen internal sumber daya manusia, job desk dan job spek setiap jabatan, Bidang |

| | |
|-----------------------------|--|
| | Teknologi Informasi PT Pembangkitan Jawa Bali |
| Strategi pelaksanaan | <p>Untuk mengumpulkan data melalui wawancara dengan pihak PT Pembangkitan Jawa Bali, sebelumnya perlu dirumuskan strategi pelaksanaan. Strategi tersebut dapat berupa langkah-langkah yang dilakukan untuk mempersiapkan wawancara. Adapun langkah-langkahnya yaitu:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Menentukan tujuan wawancara • Membuat interview protocol • Menentukan interviewee |

Berikut merupakan penjelasan mengenai strategi pelaksanaan dari proses pengumpulan data.

1. Tujuan Wawancara

Tujuan wawancara perlu didefinisikan digunakan untuk menjadi pedoman dalam perumusan pertanyaan wawancara. Hal ini dilakukan untuk mendukung wawancara dapat berjalan sesuai dengan tujuan yang diinginkan yang dapat kebutuhan penelitian yang dijelaskan pada Tabel 4. 3.

Tabel 4. 3 Tujuan Wawancara

| Wawancara ke- | Tujuan Wawancara |
|----------------------|--|
| 1 | Penggalan informasi terkait tujuan organisasi dan kondisi kekininan sumber daya manusia Bidang Teknologi Informasi PT Pembangkitan Jawa Bali |
| 2 | Kondisi kekinian pengembangan karir sumber daya manusia PT Pembangkitan |

| Wawancara ke- | Tujuan Wawancara |
|----------------------|--|
| | Jawa Bali |
| 3 | Diskusi terkait kebutuhan pembuatan jalur karir dan kompetensi TI |
| 4 | Kebutuhan perusahaan untuk menghasilkan model pengembangan karir sumber daya manusia dan mengidentifikasi setiap fase dari model. |
| 5 | Diskusi terkait hasil perancangan model pengembangan karir sumber daya manusia teknologi informasi |
| 6 | Diskusi terkait implementasi model pengembangan karir yang dihasilkan pada sumber daya manusia Bidang Teknologi Informasi PT Pembangunan Jawa Bali |

2. *Interview Protocol*

Interview protocol merupakan daftar pertanyaan yang diajukan pada saat wawancara dengan interviewee. Pengerjaan tugas akhir ini, garis besar *interview protocol* dibuat pada tahap perancangan. Berikut pada Tabel 4. 4 merupakan penjelasan dari garis besar pertanyaan yang akan diajukan pada saat wawancara.

Tabel 4. 4 Garis Besar Interview Protocol

| No. | Tujuan Pertanyaan | Garis Besar Pertanyaan |
|------------|---|---|
| 1. | Penggalan informasi terkait tujuan organisasi dan kondisi kekininan sumber daya manusia Bidang Teknologi Informasi PT | <ul style="list-style-type: none"> • Mengetahui aktivitas Bidang Teknologi Informasi dalam mendukung proses bisnis perusahaan • Penggalan informasi |

| No. | Tujuan Pertanyaan | Garis Besar Pertanyaan |
|-----|---|---|
| | Pembangkitan Jawa Bali | terkait struktur organisasi dan pembagian bidang <ul style="list-style-type: none"> • Penggalan terkait <i>job description</i> setiap jabatan |
| 2. | Kondisi kekinian pengembangan karir sumber daya manusia PT Pembangkitan Jawa Bali | Penggalan informasi terkait proses pengembangan karir sumber daya manusia PT Pembangkitan Jawa Bali |
| 3. | Diskusi terkait kebutuhan pembuatan jalur karir dan kompetensi TI | <ul style="list-style-type: none"> • Penggalan informasi terkait jabatan-jabatan di BTI • Penggalan informasi terkait perjalanan karir karyawan • Penggalan informasi terkait pembagian tiga bidang di BTI PT PJB • Penggalan informasi terkait kebutuhan dan pentingnya dibuatnya jalur karir TI |
| 4. | Kebutuhan perusahaan untuk menghasilkan model pengembangan karir sumber daya manusia dan mengidentifikasi setiap fase dari model. | Penggalan informasi terkait kebutuhan dan gambaran detail dari pengembangan karir sumber daya manusia TI Bidang Teknologi Informasi PT Pembangkitan Jawa Bali |
| 5. | Diskusi terkait hasil perancangan model | Diskusi, koordinasi dan verifikasi terkait |

| No. | Tujuan Pertanyaan | Garis Besar Pertanyaan |
|-----|---|--|
| | pengembangan karir sumber daya manusia teknologi informasi | penyusunan model pengembangan karir sumber daya manusia teknologi informasi |
| 6. | Diskusi terkait implementasi model pengembangan karir yang dihasilkan pada sumber daya manusia Bidang Teknologi Informasi PT Pembangkitan Jawa Bali | Diskusi, koordinasi dan validasi pengimplementasian model pengembangan karir sumber daya manusia teknologi informasi pada sumber daya manusia Bidang Teknologi Informasi PT Pembangkitan Jawa Bali |

3. Menentukan Interviewee

Obyek wawancara ditentukan untuk memudahkan proses pengumpulan data. Penetapan pihak interviewee perlu dipertimbangkan perihal kapasitas obyek dalam kewenangannya dalam memberikan informasi yang valid. Adapun pihak yang menjadi interviewee dalam penelitian ini diantaranya dijelaskan pada Tabel 4. 5 sebagai berikut,

Tabel 4. 5 Interviewee

| No | Nama | Jabatan |
|----|------------------------|---|
| 1 | Dody Apriananta | Senior Manager Bidang Teknologi Informasi |
| 2 | Harnanto Wahyu Nugroho | Manager Perencanaan dan Kebijakan TI |
| 3 | Maya Rahmanu Indarto | Manager Talent Sumber Daya Manusia |

4.3. Perencanaan Sintesis Kerangka

Ringkasan dari perancangan proses penyusunan model pengembangan karir sumber daya manusia TI dijelaskan pada Tabel 4. 6 sebagai berikut.

Tabel 4. 6 Perencanaan Sintesis Kerangka

| Nama Proses | Sintesis Kerangka |
|-----------------------------|---|
| Teknik | Melakukan formulasi dari acuan-acuan yang digunakan yaitu <i>best practice</i> tata kelola TI, hasil riset model pengembangan karir dan proses pengembangan karir sumber daya manusia. |
| Obyek | <ul style="list-style-type: none"> • Dokumen tata kelola sumber daya manusia PT Pembangunan Jawa Bali • Sumber daya manusia TI • COBIT 5 • Model pengembangan karir menurut Dubois, 1996 • Teori proses pengembangan karir menurut Kaye ,1997 • Proses pengembangan karir sumber daya manusi PT Pembangunan Jawa Bali |
| Strategi pelaksanaan | <ol style="list-style-type: none"> 1. Analisis kebutuhan dan identifikasi permasalahan 2. Memilih dan analisis obyek yang akan dijadikan dasar pembuatan model 3. Memilih dan analisis acuan yang akan dijadikan dasar pembuatan model 4. Analisis proses yang sama antara acuan-acuan yang digunakan |

| | |
|--|--|
| | 5. Memodifikasi dan <i>fit-in</i> obyek dengan model sehingga sesuai dengan kondisi organisasi |
|--|--|

4.4. Rancangan Implementasi Kerangka Pengembangan Karir SDM TI

Rancangan implementasi ini dilakukan setelah didapatkan hasil dari sintesis kerangka pengembangan karir SDM TI. Dari kerangka tersebut diimplementasikan pada sasaran obyek pada penelitian ini yaitu Bidang Teknologi Informasi PT Pembangkitan Jawa Bali yang dijelaskan pada Tabel 4. 7.

Tabel 4. 7 Rancangan Implementasi Kerangka Pengembangan Karir SDM TI

| Nama Proses | Implementasi Model |
|-----------------------------|---|
| Teknik | Hasil dari perancangan model pengembangan karir sumber daya manusia TI dibandingkan dengan kondisi yang ada saat ini dengan proses pengembangan karir sumber daya manusia BTI PT PJB. Dalam mengimplementasikan dilakukan sesuai dengan cara teknis atau prosedur yang sudah diusulkan. |
| Obyek | <ul style="list-style-type: none"> • Hasil pemodelan karir sumber daya manusia TI • Sumber daya manusia TI PT PJB |
| Strategi pelaksanaan | <ol style="list-style-type: none"> 1. Persiapan implemetasi model 2. Identifikasi kondisi kekinian dari setiap proses pengembangan karir sumber daya manusia 3. Pengujian model sesuai dengan usulan prosedur |

| Nama Proses | Implementasi Model |
|-------------|---|
| | <ol style="list-style-type: none">4. Hasil implementasi model5. Verifikasi dan validasi hasil dari model |

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

BAB V IMPLEMENTASI

Bab ini menjelaskan hasil dari implementasi perancangan studi kasus atau hasil dari proses pelaksanaan penelitian. Hasil yang akan dijabarkan adalah tentang implementasi setiap tahap dan proses-proses didalam metodologi pengerjaan tugas akhir yang berupa hasil, waktu, pelaksanaan dan lampiran terkait yang memuat pencatatan tertentu terhadap kondisi pengimplementasian proses itu sendiri.

5.1. Hasil Pengumpulan Data

Hasil pengumpulan data dengan menggunakan dua metode yaitu *desk observation* dan wawancara adalah sebagai berikut:

5.1.1. Desk Observation

Implementasi *desk observation* dengan menggunakan teknik kajian dokumen menghasilkan penjelasan mengenai teori pendukung pengerjaan tugas akhir ini. Pada perancangan proses ini, teori pendukung yang dimaksud yaitu,

- Aset teknologi informasi
- Kompetensi teknologi informasi
- Pengembangan sumber daya manusia
- Pengembangan karir sumber daya manusia
- APO07: *Manage Human Resource*, COBIT 5
- Model pengembangan karir

Dari kajian teori tersebut dijelaskan pada BAB II dalam pengerjaan tugas akhir ini. BAB II Tinjauan Pustaka sudah meliputi seluruh teori pendukung yang dihasilkan proses *desk observation*. Berikut merupakan daftar hasil kajian, baik dari berbagai dokumen seperti buku, paper, jurnal maupun dokumen *online*. Selain itu, dokumen yang dimiliki oleh PT Pembangunan Jawa Bali terkait pengembangan karir sumber daya manusia yang dijelaskan pada Tabel 5. 1.

Tabel 5. 1 Implementasi Desk Observation

| No | Rencana Kajian Teori | Realisasi | Ceklis |
|-----------|--|--|---------------|
| 1 | Aset teknologi informasi | <i>The Three IT Assets</i> menurut Jeanne Rose et al. | ✓ |
| 2 | Kompetensi teknologi informasi | Kompetensi menurut Mitrani A., et al., 1992 | ✓ |
| 3 | Pengembangan sumber daya manusia | Pengembangan sumber daya manusia menurut Armstrong, 2003, Dubois, 1996 | ✓ |
| 4 | Pengembangan karir sumber daya manusia | Proses pengembangan karir menurut Kaye ,1997 | ✓ |
| 5 | APO07: Manage Human Resource, COBIT 5 | COBIT 5, ISACA | ✓ |
| 6 | Model pengembangan karir | Model pengembangan karir sdm menurut Dubois, 1996 | ✓ |

5.1.2. Pengumpulan Data

Implementasi proses pengumpulan data adalah wawancara dengan obyek penelitian tugas akhir yang sudah ditetapkan yang mengacu pada tujuan wawancara dan *interview protocol* yang sudah dirumuskan. Adapun waktu pelaksanaan proses pengumpulan data dalam bentuk wawancara terhadap obyek pengerjaan tugas akhir yang sudah dicantumkan pada bab sebelumnya dijelaskan pada Tabel 5. 2.

Tabel 5. 2 Waktu pelaksanaan Interview dan Profil Interviewee

| Wawancara ke- | Hari/Tanggal | Interviewee | Jabatan |
|----------------------|-------------------------|------------------------|---|
| 1 | Rabu/11 November 2015 | Harnanto Wahju Nugroho | Manager Perencanaan dan Kebijakan TI |
| 2 | Selasa/17 November 2015 | Maya Rahmanu Indarto | Manager Talent Sumber Daya Manusia |
| | | Dody Apriananta | Senior Manager Bidang Teknologi Informasi |
| 3 | Senin/18 Desember 2015 | Dody Apriananta | Senior Manager Bidang Teknologi Informasi |
| 4 | Selasa/ 5 Januari 2016 | Maya Rahmanu Indarto | Manager Talent Sumber Daya Manusia |
| 5 | Rabu/23 Desember 2015 | Dody Apriananta | Senior Manager Bidang Teknologi Informasi |
| 6 | Senin/1 Februari 2016 | Dody Apriananta | Senior Manager |

| Wawancara ke- | Hari/Tanggal | Interviewee | Jabatan |
|---------------|--------------|-------------|----------------------------|
| | | | Bidang Teknologi Informasi |

Dari pelaksanaan wawancara yang sudah dilakukan dengan pihak interviewee yang bersangkutan maka dihasilkan wawancara sebagai berikut yang dijelaskan pada Tabel 5. 3:

Tabel 5. 3 Hasil Wawancara

| Wawancara ke- | Interviewee | Hasil Wawancara |
|---------------|------------------------|--|
| 1 | Harnanto Wahju Nugroho | <ul style="list-style-type: none"> • Didapatkan peran dari BTI dalam perusahaan • Didapatkan informasi terkait proses bisnis Bidang Teknologi Informasi • Didapatkan informasi mengenai struktur organisasi dan pembagian bidang • Pengelolaan kompetensi dan kompetensi yang dimiliki oleh sumber daya manusia Bidang Teknologi Informasi • Didapatkan informasi <i>job description</i> setiap jabatan |
| 2 | Maya Rahmanu Indarto | <ul style="list-style-type: none"> • Didapatkan informasi terkait proses karir sumber daya manusia PT Pembangunan Jawa Bali • Didapatkan informasi terkait pembentukan |
| | Dody Aprianta | |

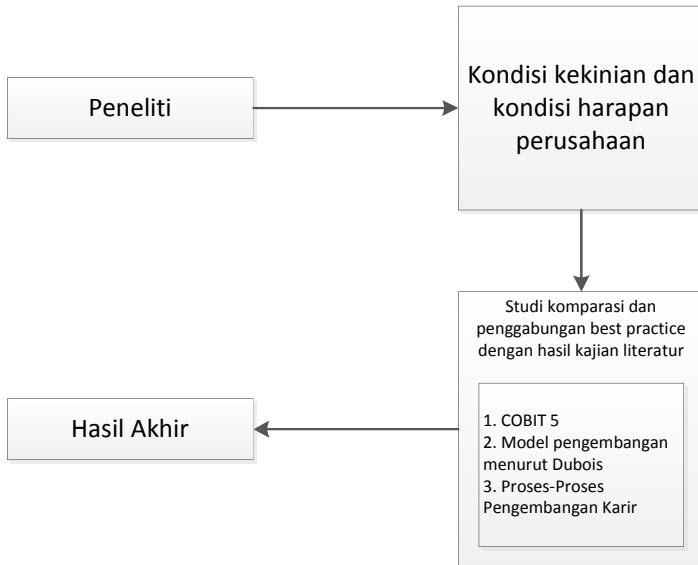
| Wawancara ke- | Interviewee | Hasil Wawancara |
|---------------|----------------------|--|
| | | talent manajemen <ul style="list-style-type: none"> • Memperoleh informasi terkait jalur karir jabatan struktural dan fungsional |
| 3 | Dody Apriananta | <ul style="list-style-type: none"> • Didapatkan informasi terkait kebutuhan pembuatan jalur karir • Didapatkan informasi terkait penerapan kompetensi • Didapatkan informasi terkait informasi jabatan struktural maupun fungsional |
| 4 | Maya Rahmanu Indarto | <ul style="list-style-type: none"> • Didapatkan informasi mengenai proses identifikasi aktivitas persiapan yang dilakukan PJB dalam pengembangan karir • Mengetahui input, proses dan output dari aktivitas evaluasi formasi • Mengetahui proses penilaian dari kompetensi dan kinerja karyawan • Aktivitas gap kompetensi jabatan • Informasi kebutuhan program pelatihan dan pengembangan • Informasi evaluasi program pelatihan dan |

| Wawancara ke- | Interviewee | Hasil Wawancara |
|----------------------|--------------------|---|
| | | pengembangan |
| 5 | Dody Apriananta | Model yang dihasilkan bisa diterima |
| 6 | Dody Apriananta | Model yang dihasilkan bisa diimplementasikan di lingkungan BTI PT PJB |

Untuk hasil wawancara yang sudah dilakukan dalam proses pengumpulan data dituliskan dalam tabel yang terdapat pada halaman Lampiran.

5.2. Hasil Sintesis Kerangka

Hasil dari proses sintesis kerangka menghasilkan model pengembangan karir sumber daya manusia teknologi informasi. Strategi pelaksanaan dari sintesis kerangka dijadikan panduan dalam menghasilkan model pengembangan karir sumber daya manusia TI Bidang Teknologi Informasi PT Pembangkitan Jawa Bali yang diinginkan. Masing-masing strategi tersebut dipetakan berdasarkan bab-bab dalam pengerjaan tugas akhir yang digambarkan pada Gambar 5. 1 berikut:



Gambar 5. 1 Konseptual Sintesis KerangkaHasil Implementasi Sintesis Kerangka

Penyusunan model pengembangan karir sumber daya manusia teknologi informasi menghasilkan beberapa fase dalam model pengembangan karirnya yang sudah terverifikasi dan validasi. Hasil dari penyusunan model tersebut diimplementasikan pada obyek penelitian ini yaitu sumber daya manusia TI Bidang Teknologi Informasi PT Pembangunan Jawa Bali.

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

BAB VI

HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini menjelaskan mengenai gambaran umum Bidang Teknologi Informasi PT Pembangkitan Jawa Bali yang ada kaitannya dalam penelitian. Selain itu, melakukan analisis dalam pembuatan model pengembangan karir sumber daya manusia TI serta proses implementasinya.

Hasil dari luaran pada setiap tahapan dalam metode yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya, yaitu sebagai berikut:

1. Hasil kajian proses pengembangan karir sumber daya manusia PT Pembangkitan Jawa Bali
2. Standar *best practice*, model dan proses pengembangan karir sumber daya manusia teknologi informasi
3. Pemetaan atau penggabungan *best practice* COBIT 5, model dan proses pengembangan karir dari berbagai teori atau penelitian
4. Pembuatan model pengembangan karir sumber daya manusia teknologi informasi
5. Evaluasi model pengembangan karir sumber daya manusia TI
6. Implementasi model pengembangan karir sumber daya manusia TI dengan menggunakan model yang telah dibuat
7. Ringkasan analisis dan hasil pemahasan

Adapun pembuatan model pengembangan karir sumber daya manusia TI dilakukan analisis dan pembahasan sebagai berikut:

6.1. Analisis Kondisi Kekinian

Untuk melakukan analisis kondisi kekinian, terlebih dahulu dilakukan penggalan data dan informasi mengenai kondisi kekinian. Penggalan data dan informasi ini dilakukan dengan cara melakukan *interview* dengan pihak Bidang Teknologi Informasi Bali maupun pihak Departemen Sumber Daya

Manusia PT Pembangkitan Jawa Bali. Kedua departemen ini memiliki keterkaitan terhadap pengembangan karir sumber daya manusia TI BTI PT Pembangkitan Jawa Bali.

6.1.1. Simpulan Kondisi Kekinian Bidang Teknologi Informasi PT Pembangkitan Jawa Bali

Bidang Teknologi Informasi (BTI) PT Pembangkitan Jawa Bali dalam menjalankan proses bisnis berperan sebagai *enabler* dalam pencapaian sasaran strategis perusahaan. Hal ini sudah tercantum dalam visi BTI yang merupakan bentuk dari pernyataan-pernyataan yang menyatakan impian atau cita-cita perusahaan yang ingin dicapai di masa depan. BTI merupakan departemen TI PT PJB yang memberikan layanan TI kepada seluruh pengguna baik internal maupun pihak eksternal PJB. Untuk memberikan layanan TI kepada seluruh pengguna diperlukan sumber daya manusia yang kompeten sesuai kompetensi-kompetensi yang dibutuhkan oleh BTI untuk memastikan bahwa penyediaan layanan teknologi informasi bisa menunjang peningkatan produktifitas perusahaan. Kesesuaian kompetensi yang dimiliki sumber daya manusia dengan kompetensi yang ditetapkan oleh BTI maka layanan TI bisa mengoptimalkan dan menunjang peningkatan efektifitas proses bisnis perusahaan.

Untuk memperjelas alur komunikasi maka terdapat struktur organisasi dan pembagian bidang. Pembuatan struktur organisasi dan pembagian bidang di BTI berdasarkan konsep ITIL. BTI memiliki tiga bidang yang dibawah oleh senior manajer, tiga bidang tersebut adalah bidang perencanaan & kebijakan teknologi informasi yang merepresentasikan proses *service operation* di *ITIL*, bidang yang kedua yaitu pengembangan teknologi informasi & analisa bisnis yang merupakan implementasi dari proses *service design* dan *service transition* pada *ITIL*, dan bidang ketiga yaitu operasi layanan teknologi informasi yang merupakan implementasi dari proses *service operation* pada *ITIL*, sedangkan proses *continual service improvement* dilakukan oleh semua bidang

yang ada di BTI. Adanya proses *continual service improvement* disetiap pembagian bidang di BTI dengan tujuan bisa menyesuaikan terhadap perubahan kebutuhan teknologi informasi dalam mendukung sasaran strategi perusahaan. Dari setiap bidang tersebut dibutuhkan sumber daya manusia yang memiliki kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan setiap bidang tersebut untuk mengoptimalkan dalam penyediaan layanan TI.

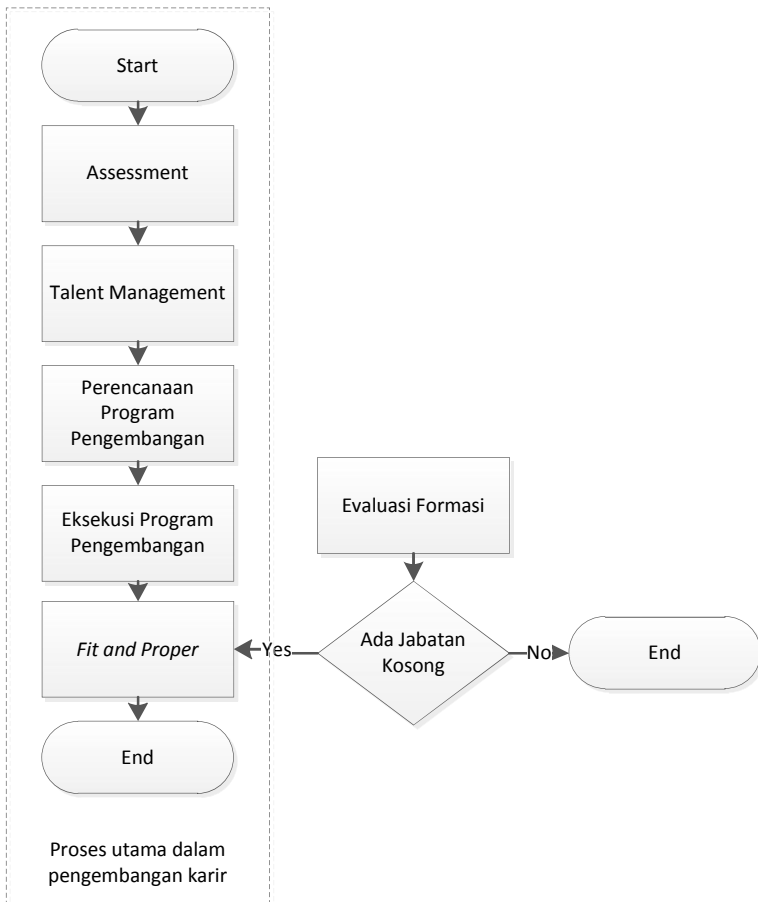
BTI menjalankan tugasnya memiliki fungsi utama yaitu memastikan kesiapan dalam pengelolaan sistem informasi terpadu perusahaan secara optimal dan terintegrasi dan pengembangan jasa konsultasi solusi bisnis untuk mendukung pengembangan bisnis perusahaan. Untuk mencapainya diperlukan sumber daya manusia yang mengelolanya sehingga diperlukan pendefinisian terkait tugas pokok, wewenang dan tanggungjawab yang harus dilakukan oleh sumber daya manusia.

Dari pembagian tiga bidang yang ada di BTI ditentukan juga jabatan-jabatan yang ada pada setiap bidangnya. Dari jabatan-jabatan tersebut ditentukan jobdesk dari masing-masing jabatan sehingga jelas terkait tugas dan tanggungjawab yang harus dilakukan oleh sumber daya manusia yang ada di BTI. Pembagian jabatan yang ada di BTI mempengaruhi kompetensi yang dimiliki oleh setiap sumber daya manusia yang ada di BTI.

6.1.2. Proses Pengembangan Karir Sumber Daya Manusia PT Pembangkitan Jawa Bali

Setiap perusahaan memiliki proses pengembangan karir untuk mendapatkan talent-talent yang berkualitas untuk menjalankan proses bisnis perusahaan, salah satunya yaitu PT Pembangkitan Jawa Bali. Proses merancang model pengembangan karir sumber daya manusia TI Bidang Teknologi Informasi PT Pembangkitan Jawa Bali dengan melihat proses pengembangan karir sumber daya manusia di

lingkup perusahaan. Adapun proses pengembangan karir di PT Pembangkitan Jawa Bali adalah sebagai berikut pada Gambar 6. 1:



Gambar 6. 1 Proses Pengembangan Karir SDM PT PJB

Penjelasan aktivitas dari proses pengembangan karir sumber daya manusia PT Pembangkitan Jawa Bali:

a. Assessment

Pada proses ini dilakukan tiga tahapan yaitu tahap perencanaan, pemantauan dan pengukuran kinerja pegawai. Berikut merupakan detail dari setiap tahap:

- **Tahap perencanaan**

Pada tahap perencanaan pegawai melakukan pengisian Sasaran Kinerja Perorangan (SKP) yang kemudian atasan melakukan *approval* terhadap SKP individu.

- **Tahap pemantauan**

Tahap pemantauan dilakukan revisi SKP dan *approval* terhadap revisi SKP.

- **Tahap pengukuran**

Tahap terakhir dari proses *assessment* yaitu penilaian kuesioner kompetensi, pengisian realisasi SKP yang kemudian atasan melakukan *approval* terhadap pengisian realisasi tersebut serta melakukan kalibrasi.

b. Talent Management

PJB melaksanakan sistem manajemen SDM berbasis kompetensi dengan menerapkan ketentuan bahwa pengembangan eksekutif dilakukan dengan cara peningkatan kompetensi SDM sesuai persyaratan yang ditentukan untuk setiap level dan pengelolaan pemimpin masa depan yang dilakukan melalui penyempurnaan sistem *talent management*. Sistem ini berupa proses yang terstruktur melalui program kaderisasi. Program kaderisasi ini untuk memenuhi kualifikasi dilakukan serangkaian penilaian yang meliputi:

- Seleksi administrasi, memenuhi persyaratan dari sisi grade, penilaian kinerja, pendidikan dan usia
- Seleksi potensi, serangkaian tes potensi dengan mengacu pada standar persyaratan minimum psikogram
- Seleksi kompetensi, serangkaian *assessment* kompetensi mengacu pada standart kompetensi

Dari proses kualifikasi penilaian kemudian hasilnya *dimappingkan* dengan menggunakan panel manajemen yang bernama *talent pool*. *Tool* ini digunakan untuk memvalidasi potensi dan kompetensi karyawan berdasarkan penilaian kinerja dan *track record* yang ditunjukkan. Semua kader kemudian dikelompokkan sesuai dengan kategorisasi kader yang dibedakan berdasarkan tinggi rendahnya potensi dan kompetensi yang dimiliki. Kategorisasi kader ini digunakan untuk prioritas pengembangan dan percepatan karir. Berikut pada Gambar 6. 2 merupakan bentuk dari *tool* yang digunakan:



Gambar 6. 2 Talent Pool

(Sumber : PT Pembangkitan Jawa Bali, 2014)

Pelaksanaan program promosi jabatan/kenaikan level jabatan bagi karyawan selain mempertimbangkan hasil penilaian kinerja, juga mempertimbangkan hal lainnya yaitu potensi, kompetensi dan kesesuaian antara profil jabatan dengan individu.

c. Perencanaan Progam Pengembangan

Perencanaan program pengembangan ini didapatkan dari proses sebelumnya pada panel manajemen. Pada tahap ini menentukan progam pengembangan yang tepat bagi karyawan sesuai dengan hasil penilaian pada *talent pool*.

d. Eksekusi Program Pengembangan

Tahap ini merupakan implementasi atau pelaksanaan dari penentuan program pengembangan pada setiap karyawan. Adapaun jenis dari program pengembangan diantaranya yaitu:

- *Job enlargement*, berupa pengkayaan pada penugasan pada jabatan setara yang selevel pada rumpun jabatan yang sama
- *Job enrichment*, berupa penugasan yang mendalam pada bidangnya
- *Coaching, mentoring dan counselling*, pengembangan bagi kader yang memiliki bawahan atau jabatan ekspertise satu tingkat diatas staf pelaksana
- Pelatihan, diberikan baik bersifat *soft skill* maupun *hardskill*. Bagi kader pada jabatan structural lebih diarahkan pada pelatihan *Managerial Skill* maupun *Directorship Program* sedangkan pada kader *ekspertise* diarahkan pada pelatihan yang mengutamakan peningkatan kompetensi teknis.

e. Evaluasi Formasi

Evaluasi formasi ini dilakukan secara berkala untuk mengetahui kekosongan jabatan-jabatan tertentu dikarenakan adanya promosi maupun rotasi. Dari hasil evaluasi formasi ini dijadikan sebagai perencanaan program promosi maupun rotasi untuk karyawan dan jika tidak memungkinkan jabatan-jabatan yang kosong tersebut diisi setelah adanya rekrutmen karyawan baru.

f. Fit and Proper

Fit and proper merupakan hasil luaran dari evaluasi formasi. Hasil dari evaluasi formasi menentukan ada atau tidaknya perubahan penempatan kader pada suatu jabatan tertentu. Kader disini dibedakan menjadi dua yaitu kader dan non-kader. Kader merupakan karyawan yang berusia diatas 50 tahun tetapi masih sanggup untuk menanggung tanggungjawab dari jobdesk, sedangkan non-kader merupakan karyawan pada umumnya dengan kriteria yang sudah ditentukan.

6.1.3. Permasalahan Pengembangan Karir Sumber Daya Manusia PT Pembangkitan Jawa Bali

Permasalahan yang dapat diangkat dari proses pengembangan karir sumber daya manusia PT Pembangkitan Jawa Bali adalah sebagai berikut:

1. Pihak Departemen Sumber Daya Manusia dalam melakukan identifikasi kompetensi yang dimiliki oleh suatu jabatan tertentu pada Bidang Teknologi informasi kurang spesifik.
2. Terdapat perbedaan persepsi antara Departemen Sumber Daya Manusia dan Bidang Teknologi Informasi dalam identifikasi jabatan fungsional.
3. Tidak adanya identifikasi kompetensi untuk sumber daya manusia pada level staff
4. Ketidakjelasan hirarki jalur karir baik struktural maupun fungsional
5. Tidak adanya pembagian kontrol sumber daya manusia antara pihak manajemen BTI dan Departemen Sumber Daya Manusia.

6.2. Penyusunan Model Pengembangan Karir Sumber Daya Manusia TI

Proses penyusunan model pengembangan karir sumber daya manusia TI, dilakukan pendekatan penggabungan acuan yang sudah ditentukan. Acuan yang digunakan dari *best practice* dan hasil penelitian. Berangkat dari proses pengembangan karir sumber daya manusia PT PJB yang ada saat ini dan permasalahan yang ada pada proses pengembangan karir sumber daya manusia yang diterapkan, maka dengan adanya penggabungan acuan yang digunakan bisa dijadikan sebagai panduan untuk melakukan perbaikan terkait model pengembangan karir sumber daya manusia TI.

6.2.1. Acuan Penyusunan Model Pengembangan Karir Sumber Daya Manusia TI

Penyusunan model pengembangan karir sumber daya manusia TI dengan menggunakan acuan sebagai berikut:

- **Model Pendidikan dan Pelatihan Berbasis Kompetensi (PPBK)**

Model PPBK ini dikembangkan oleh Dubois (1996) yang memiliki lima tahapan dalam pelaksanaannya yaitu menganalisis kebutuhan, penilaian dan perencanaan pelatihan, mengembangkan model kompetensi, merencanakan kurikulum dan silabi pelatihan, merancang dan pengembangan intervensi pembelajaran dan mengevaluasi dan pelaksanaan pelatihan. Model ini digunakan untuk merancang peningkatan kompetensi karyawan yang sudah dimodifikasi dan harus disesuaikan dengan kebutuhan kondisi karyawan untuk mencapai hasil seperti yang diharapkan oleh karyawan.

- **Proses Pengembangan karir sumber daya manusia menurut Kaye (1997)**

Pada proses pengembangan karir sumber daya manusia menurut Kaye (1997) menyatakan bahwa terdapat enam proses yaitu *preparing, profiling, targeting, strategizing,*

implementing dan *sustaining*. Dari ke-enam proses ini mengacu pada proses pengembangan karir sumber daya manusia untuk meningkatkan kompetensi sumber daya manusia dengan adanya program pelatihan dan pengembangan.

- **COBIT 5 APO07: *Manage Human Resource***

Pada COBIT 5 proses APO07: *Manage Human Resource* memastikan bahwa penataan, penempatan, hak keputusan dan keterampilan sumber daya manusia secara optimal dan sesuai. Hal ini dilakukan untuk menunjang kompetensi yang dimiliki oleh sumber daya manusia bisa berkembang.

- **Kondisi Kekinian Proses Pengembangan Karir Sumber Daya Manusia PT Pembangkitan Jawa Bali**

Proses pengembangan karir sumber daya manusia PT Pembangkitan Jawa Bali memiliki proses utama yaitu dari evaluasi kinerja dari sumber daya manusia, melakukan *talent management*, perencanaan program pengembangan, eksekusi program pengembangan, dan melakukan *fit & proper* setelah dilakukannya evaluasi formasi dari jabatan yang ada di PT Pembangkitan Jawa Bali.

Dari keempat acuan yang digunakan untuk membuat model pengembangan karir sumber daya manusia TI ini sudah dijelaskan pada BAB II dan BAB VI pada analisis kondisi kekinian.

6.2.2. Kesesuaian Acuan Penyusun Model Pengembangan Karir Sumber Daya Manusia TI

PT Pembangkitan Jawa Bali telah menerapkan proses pengembangan karir sumber daya manusia untuk seluruh karyawannya. Untuk melakukan kontrol terhadap sumber daya manusia TI diperlukan kajian lagi dalam proses pengembangannya sesuai dengan *best practice* yaitu COBIT 5 APO07: *Manage Human Resource*. Selain itu, model pengembangan yang ada saat ini diperlukan pemetaan dengan

model Pendidikan dan Pelatihan Berbasis Kompetensi (PPBK) yang dikembangkan oleh Dubois (1996). Model PPBK dipilih sebagai pendekatan model terbaik untuk studi kasus ini karena memiliki korelasi yaitu obyek penelitian, berupa sumber daya manusia pada suatu unit kerja tertentu dalam suatu perusahaan. Selain itu, juga menggunakan hasil penelitian dari Kaye (1997) yang menjelaskan mengenai proses-proses dalam pengembangan karir sumber daya manusia.

Analisis kesesuaian dilakukan untuk menunjukkan pengelompokkan proses dalam model pengembangan karir kekinian ke dalam model PPBK yang dikembangkan oleh Dubois (1996), yang terdiri atas lima fase yaitu analisis kebutuhan, penilaian dan perencanaan, pengembangan model kompetensi, perencanaan kurikulum, perencanaan dan pengembangan intervensi pembelajaran, dan evaluasi. Sedangkan, proses pengembangan karir sumber daya manusia menurut Kaye (1997) terdiri atas enam proses yaitu *preparing, profiling, targeting, strategizing, implementation* dan *sustaining*. Menggunakan *control objective* COBIT 5 APO07: *Manage Human Resource*, tetapi tidak semua *control objective* yang ada di APO07 digunakan yaitu APO07.01, APO07.02, APO07.03, APO07.04, APO07.05 yang sudah dijelaskan pada BAB II.

Berikut pada Tabel 6. 1 merupakan pemetaan kesesuaian model pengembangan karir kekinian ke dalam model PPBK menurut Dubois (1996), proses pengembangan karir menurut Kaye (1997) dan COBIT 5 APO07: *Manage Human Resource* yang disesuaikan dengan kondisi kekinian proses pengembangan karir sumber daya manusia PT Pembangunan Jawa Bali, berikut merupakan penjelasannya:

Tabel 6. 1 Kesesuaian Acuan dengan Proses Kekinian Pengembangan Karir SDM PT PJB

| ID Proses Kekinian | Proses Kekinian | Acuan |
|--------------------------|---------------------|---|
| A1 | Evaluasi formasi | <ol style="list-style-type: none"> 1. Model PPBK (Dubois, 1996), pada tahap: <ul style="list-style-type: none"> - Analisis Kebutuhan, Penilaian dan Perencanaan 2. Proses Pengembangan Karir menurut Kaye (1997), pada proses: <ul style="list-style-type: none"> - <i>Preparing</i> 3. COBIT APO07: <i>Manage Human Resource</i>, pada <i>control objective</i>: <ul style="list-style-type: none"> - APO07.01 <i>Maintain adequate and appropriate staffing</i> - APO07.02 <i>Identify key IT personnel</i> |
| A2 | <i>Assessment</i> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Model PPBK (Dubois, 1996), pada tahap: <ul style="list-style-type: none"> - Analisis Kebutuhan, Penilaian dan Perencanaan 2. Proses Pengembangan Karir menurut Kaye (1997), pada proses: <ul style="list-style-type: none"> - <i>Profiling</i> 3. COBIT APO07: <i>Manage Human Resource</i>, pada <i>control objective</i>: <ul style="list-style-type: none"> - APO07.01 <i>Maintain</i> |

| ID Proses Kekini an | Proses Kekinian | Acuan |
|------------------------------|----------------------------------|---|
| | | <i>adequate and appropriate staffing</i> - APO07.04 <i>Evaluate employee job performance</i> |
| A3 | <i>Talent management</i> | 1. Model PPBK (Dubois, 1996), pada tahap: - Analisis Kebutuhan, Penilaian dan Perencanaan 2. Proses Pengembangan Karir menurut Kaye (1997), pada proses: - <i>Profiling</i> 3. COBIT APO07: <i>Manage Human Resource</i> , pada <i>control objective</i> : - APO07.01 <i>Maintain adequate and appropriate staffing</i> - APO07.04 <i>Evaluate employee job performance</i> |
| A4 | Perencanaan program pengembangan | 1. Model PPBK (Dubois, 1996), pada tahap: - Pengembangan Model kompetensi - Perencanaan kurikulum - Perencanaan dan pengembangan intervensi pembelajaran 2. Proses Pengembangan Karir |

| ID Proses Kekini an | Proses Kekini an | Acuan |
|------------------------------|--|---|
| | | <p>menurut Kaye (1997), pada proses:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Targeting</i> <p>3. COBIT APO07: <i>Manage Human Resource</i>, pada <i>control objective</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"> - APO07.03 <i>Maintain the skills and competencies</i> |
| A5 | Eksekusi program pengembangan | <p>1. Model PPBK (Dubois, 1996), pada tahap:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Perencanaan dan pengembangan intervensi pembelajaran <p>2. Proses Pengembangan Karir menurut Kaye (1997), pada proses:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Strategizing</i> - <i>Implementing</i> <p>3. COBIT APO07: <i>Manage Human Resource</i>, pada <i>control objective</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"> - APO07.03 <i>Maintain the skills and competencies</i> |
| A6 | Penilaian tingkat capaian aspek leadership, alignment, teamwork, culture, WES & JSS, OCR, competence | <p>1. Model PPBK (Dubois, 1996), pada tahap:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Evaluasi <p>2. Proses Pengembangan Karir menurut Kaye (1997), pada proses:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Sustaining</i> <p>3. COBIT APO07: <i>Manage</i></p> |

| ID Proses Kekinian | Proses Kekinian | Acuan |
|--------------------------|---|--|
| | improvement, knowledge management, HCR dan ICR (PT Pembangunan Jawa Bali, 2014) | <i>Human Resource</i> , pada <i>control objective</i> : - APO07.05 <i>Plan and track the usage of TI and business human resources</i> |

Dari proses kesesuaian antara proses kekinian dengan acuan yang digunakan didapatkan proses yang memiliki kesamaan diantara keduanya sehingga didapatkan pengelompokan fase yang dijelaskan pada Tabel 6. 2 sebagai berikut:

Tabel 6. 2 Usulan Fase

| ID Proses Kekinian | Acuan | Usulan Fase | Justifikasi Usulan Fase |
|--------------------------|---|--------------|--|
| A1 | <ul style="list-style-type: none"> Model PPBK (Dubois, 1996), pada tahap: <ul style="list-style-type: none"> - Analisis Kebutuhan, Penilaian dan Perencanaan | Analisis SDM | Fase ini merupakan fase awal dalam usulan model pengembangan karir sumber daya manusia TI karena pada fase ini memungkinkan adanya |

| ID Proses Kekini an | Acuan | Usulan Fase | Justifikasi Usulan Fase |
|------------------------------|---|-------------|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Proses Pengembangan Karir menurut Kaye (1997), pada proses: <ul style="list-style-type: none"> - <i>Preparing</i> • COBIT APO07: <i>Manage Human Resource</i>, pada <i>control objective</i>: <ul style="list-style-type: none"> - APO07.01 <i>Maintain adequate and appropriate staffing</i> - APO07.02 <i>Identify key IT personnel</i> | | <p>analisis kebutuhan akan sumber daya manusia secara keseluruhan dalam proses pengembangannya.</p> |
| A2 | <ul style="list-style-type: none"> • Model PPBK (Dubois, 1996), pada tahap: <ul style="list-style-type: none"> - Analisis Kebutuhan | | |

| ID Proses Kekini an | Acuan | Usulan Fase | Justifikasi Usulan Fase |
|------------------------------|--|-------------|----------------------------|
| | <p>n, Penilaian dan Perencana an</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proses Pengembangan Karir menurut Kaye (1997), pada proses: <ul style="list-style-type: none"> - <i>Profiling</i> • COBIT APO07: <i>Manage Human Resource</i>, pada <i>control objective</i>: <ul style="list-style-type: none"> - APO07.01 <i>Maintain adequate and appropriate staffing</i> - APO07.04 <i>Evaluate employee job performance</i> | | |
| A3 | <ul style="list-style-type: none"> • Model PPBK | | |

| ID Proses Kekini an | Acuan | Usulan Fase | Justifikasi Usulan Fase |
|------------------------------|--|-------------|----------------------------|
| | <p>(Dubois, 1996), pada tahap:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Analisis Kebutuhan, Penilaian dan Perencanaan • Proses Pengembangan Karir menurut Kaye (1997), pada proses: <ul style="list-style-type: none"> - <i>Profiling</i> • COBIT APO07: <i>Manage Human Resource</i>, pada <i>control objective</i>: <ul style="list-style-type: none"> - APO07.01 <i>Maintain adequate and appropriate staffing</i> - APO07.02 <i>Identify</i> | | |

| ID Proses Kekini an | Acuan | Usulan Fase | Justifikasi Usulan Fase |
|------------------------------|--|----------------------------|--|
| | <i>Key IT Personnel</i> - APO07.04 <i>Evaluate employee job performance</i> | | |
| A4 | <ul style="list-style-type: none"> Model PPBK (Dubois, 1996), pada tahap: <ul style="list-style-type: none"> Pengembangan Model kompetensi Perencanaan kurikulum Perencanaan dan pengembangan intervensi pembelajaran Proses Pengembangan Karir menurut Kaye (1997), | Perencanaan & Pengembangan | Fase ini dilakukan untuk melakukan proses perencanaan pengembangan sumber daya manusia TI, setelah proses perencanaan pengembangan karir sumber daya manusia TI sudah teridentifikasi maka bisa dilakukan eksekusi dari proses pengembangan sumber daya manusia TI yang sesuai |

| ID Proses Kekinian | Acuan | Usulan Fase | Justifikasi Usulan Fase |
|--------------------------|--|-------------|--------------------------------------|
| | pada proses: - <i>Targeting</i> • COBIT APO07: <i>Manage Human Resource,</i> pada <i>control objective</i> : - APO07.0 3 <i>Maintain the skills and competencies</i> | | dengan program yang sudah ditentukan |
| A5 | • Model PPBK (Dubois, 1996), pada tahap: - Perencanaan dan pengembangan intervensi pembelajaran • Proses Pengembangan Karir | | |

| ID Proses Kekini an | Acuan | Usulan Fase | Justifikasi Usulan Fase |
|------------------------------|---|-------------|---|
| | <p>menurut Kaye (1997), pada proses:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Strategizing</i> - <i>Implementing</i> <ul style="list-style-type: none"> • COBIT APO07: <i>Manage Human Resource</i>, pada <i>control objective</i>: <ul style="list-style-type: none"> - APO07.03 <i>Maintain the skills and competencies</i> | | |
| A6 | <ul style="list-style-type: none"> • Model PPBK (Dubois, 1996), pada tahap: <ul style="list-style-type: none"> - Evaluasi • Proses Pengembangan Karir menurut Kaye (1997), pada proses: <ul style="list-style-type: none"> - <i>Sustaining</i> | Evaluasi | Fase ini merupakan fase terakhir dari model pengembangan karir SDM TI, yaitu melakukan evaluasi terkait pelaksanaan dari pelatihan dan pengembangan |

| ID Proses Kekinian | Acuan | Usulan Fase | Justifikasi Usulan Fase |
|--------------------------|--|-------------|-------------------------------|
| | <ul style="list-style-type: none"> COBIT APO07: <i>Manage Human Resource</i>, pada <i>control objective</i>: <ul style="list-style-type: none"> APO07.05 <i>Plan and track the usage of TI and business human resources</i> | | karir sumber daya manusia TI. |

Dari setiap fase model pengembangan karir sumber daya manusia TI yang sudah diidentifikasi, kemudian dilakukan penentuan proses-proses yang ada pada setiap fasenya. Penentuan proses-proses yang ada pada setiap fase ini berdasarkan acuan penyusun model pengembangan karir sumber daya manusia yang sudah ditentukan. Tabel 6. 3 merupakan hasil identifikasi proses-proses dari setiap fasenya:

Tabel 6. 3 Usulan Proses tiap Fase

| Usulan Fase | Usulan Proses | Justifikasi Usulan Proses | Acuan yang digunakan |
|--------------|---------------|---------------------------------|--|
| Analisis SDM | Preparing | Identifikasi kondisi lingkungan | <ul style="list-style-type: none"> Model PPBK |

| Usulan Fase | Usulan Proses | Justifikasi Usulan Proses | Acuan yang digunakan |
|-------------|------------------|---|--|
| | | internal perusahaan, kemampuan perusahaan, dan kebutuhan perusahaan akan sumber daya manusia dengan dilakukan perencanaan karir sumber daya manusia | <p>(Dubois, 1996), pada tahap:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Analisis Kebutuhan, Penilaian dan Perencanaan • Proses Pengembangan Karir menurut Kaye (1997), pada proses: <ul style="list-style-type: none"> - <i>Preparing</i> • COBIT APO07: <i>Manage Human Resource</i>, pada <i>control objective</i>: <ul style="list-style-type: none"> - APO07.01 <i>Maintain adequate and appropriate staffing</i> |
| | Evaluasi Formasi | Evaluasi Formasi dilakukan untuk | <ul style="list-style-type: none"> • Model PPBK (Dubois, 1996), pada |

| Usulan Fase | Usulan Proses | Justifikasi Usulan Proses | Acuan yang digunakan |
|-------------|----------------------------------|---|---|
| | | mengetahui jabatan yang kosong | <p>tahap:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Analisis Kebutuhan, Penilaian dan Perencanaan • COBIT APO07: <i>Manage Human Resource</i>, pada <i>control objective</i>: <ul style="list-style-type: none"> - APO07.02 <i>Identify key IT personnel</i> |
| | Penilaian Kompetensi dan kinerja | Aktivitas ini dilakukan untuk mengetahui tingkat ketercapaian kompetensi dan kinerja dari sumber daya manusia | <ul style="list-style-type: none"> • Model PPBK (Dubois, 1996), pada tahap: <ul style="list-style-type: none"> - Analisis Kebutuhan, Penilaian dan Perencanaan • Proses Pengembangan Karir menurut Kaye (1997), |

| Usulan Fase | Usulan Proses | Justifikasi Usulan Proses | Acuan yang digunakan |
|----------------------------|------------------|---|--|
| | | | <p>pada proses:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Profiling</i> • COBIT APO07: <i>Manage Human Resource</i>, pada <i>control objective</i>: <ul style="list-style-type: none"> - APO07.01 <i>Maintain adequate and appropriate staffing</i> - APO07.04 <i>Evaluate employee job performance</i> |
| Perencanaan & Pengembangan | Model kompetensi | Tahap ini dilakukan untuk mengidentifikasi kompetensi jabatan | <ul style="list-style-type: none"> • Model PPBK (Dubois, 1996), pada tahap: <ul style="list-style-type: none"> - Pengembangan Model Kompetensi • Proses Pengembangan Karir |

| Usulan Fase | Usulan Proses | Justifikasi Usulan Proses | Acuan yang digunakan |
|-------------|--|--|--|
| | | | <p>menurut Kaye (1997), pada proses:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Targeting</i> • COBIT APO07: <i>Manage Human Resource</i>, pada <i>control objective</i>: <ul style="list-style-type: none"> - APO07.03 <i>Maintain the skills and competencies</i> |
| | Perencanaan Pelatihan dan Pengembangan | Pihak manajemen melakukan perencanaan terkait pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan | <ul style="list-style-type: none"> • Model PPBK (Dubois, 1996), pada tahap: <ul style="list-style-type: none"> - Perencanaan Kurikulum - Perencanaan dan pengembangan intervensi pembelajaran |

| Usulan Fase | Usulan Proses | Justifikasi Usulan Proses | Acuan yang digunakan |
|-------------|---------------|--|--|
| | | | <ul style="list-style-type: none"> • Proses Pengembangan Karir menurut Kaye (1997), pada proses: <ul style="list-style-type: none"> - <i>Targeting</i> • COBIT APO07: <i>Manage Human Resource</i>, pada <i>control objective</i>: <ul style="list-style-type: none"> - APO07.03 <i>Maintain the skills and competencies</i> |
| | Jalur Karir | Menjalankan jalur karir yang sudah ditentukan untuk karyawan | <ul style="list-style-type: none"> • Model PPBK (Dubois, 1996), pada tahap: <ul style="list-style-type: none"> - Perencanaan dan pengembangan intervensi pembelajaran • Proses |

| Usulan Fase | Usulan Proses | Justifikasi Usulan Proses | Acuan yang digunakan |
|-------------|----------------------------|---|--|
| | | | <p>Pengembangan Karir menurut Kaye (1997), pada proses:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Strategizing</i> • COBIT APO07: <i>Manage Human Resource</i>, pada <i>control objective</i>: <ul style="list-style-type: none"> - APO07.03 <i>Maintain the skills and competencies</i> |
| | Pelatihan dan Pengembangan | Aktivitas ini merupakan eksekusi dari perencanaan program pelatihan dan pengembangan yang sebelumnya sudah direncanakan | <ul style="list-style-type: none"> • Model PPBK (Dubois, 1996), pada tahap: <ul style="list-style-type: none"> - Perencanaan dan pengembangan intervensi pembelajaran • Proses Pengembangan |

| Usulan Fase | Usulan Proses | Justifikasi Usulan Proses | Acuan yang digunakan |
|-------------|---------------|--|--|
| | | | <p>an Karir menurut Kaye (1997), pada proses:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Impelementing</i> • COBIT APO07: <i>Manage Human Resource</i>, pada <i>control objective</i>: <ul style="list-style-type: none"> - APO07.03 <i>Maintain the skills and competencies</i> |
| Evaluasi | Evaluasi | Evaluasi ini dilakukan untuk menilai pelaksanaan dari pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia | <ul style="list-style-type: none"> • Model PPBK (Dubois, 1996), pada tahap: <ul style="list-style-type: none"> - Evaluasi • Proses Pengembangan Karir menurut Kaye (1997), pada proses: <ul style="list-style-type: none"> - <i>Sustaining</i> • COBIT APO07: |

| Usulan Fase | Usulan Proses | Justifikasi Usulan Proses | Acuan yang digunakan |
|-------------|---------------|---------------------------|---|
| | | | <i>Manage Human Resource, pada control objective: - APO07.05 Plan and track the usage of TI and business human resources</i> |

6.2.3. Alasan Pemilihan Acuan

Untuk menentukan langkah-langkah dalam pengembangan karir sumber daya manusia TI yang mengacu pada model PPBK berdasarkan Dubois (1996), proses pengembangan karir SDM oleh Kaye (1997) dan COBIT 5 APO07: *Manage Human Resource* digunakan karena memiliki alasan khusus. Alasan ini menjadi dasar dari hasil model pengembangan karir sumber daya manusia TI yang telah dibuat. Untuk menentukan acuan juga dianalisa kesamaan proses atau tahapan pada acuan yang digunakan sehingga acuan yang digunakan bisa dilihat saling keterkaitan. Tabel 6. 4 merupakan penjelasan alasan dalam pemilihan acuan hasil pemetaan aktivitas model.

Tabel 6. 4 Alasan Pemilihan Acuan Hasil Pemetaan Aktivitas

| Proses Kekinian berdasarkan Pembagian Fase | Acuan | Alasan |
|---|---|---|
| 1. Evaluasi formasi 2. <i>Assessment</i> 3. <i>Talent management</i> | Model Dubois (1996), pada tahap: - Analisis Kebutuhan, Penilaian dan Perencanaan | - Pada tahap ini dilakukan analisis terkait kondisi lingkungan atau internal perusahaan akan kebutuhan dari sumber daya manusia, selain itu dilakukan penilaian kinerja sumber daya manusia dengan menggunakan <i>talent pool</i> dan bisa dilanjutkan dengan melakukan audit sumber daya |

| Proses Kekinian berdasarkan Pembagian Fase | Acuan | Alasan |
|--|---|---|
| | | <p>manusia. Pada tahap ini juga dilakukan evaluasi formasi jabatan untuk mengetahui jabatan mana yang kosong akibat adanya rotasi atau promosi.</p> |
| | <p>Proses Pengembangan Karir menurut Kaye (1997), pada proses:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Preparing</i> - <i>Profiling</i> | <ul style="list-style-type: none"> - Pada tahap ini dimungkinkan bisa meramalkan perubahan yang terjadi pada lingkungan perusahaan sehingga bisa menunjukkan kebutuhan organisasi dan peluang dari aktivitas yang berhubungan dengan pengembangan karir sumber daya manusia - Pada tahap ini dilakukan evaluasi terhadap kinerja dari |

| Proses Kekinian berdasarkan Pembagian Fase | Acuan | Alasan |
|--|---|--|
| | | <p>sumber daya manusia baik kompetensi dan potensi yang dimilikinya untuk menentukan jalur karirnya.</p> |
| | <p>COBIT APO07: <i>Manage Human Resource</i>, pada <i>control objective</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"> - APO07.01 <i>Maintain adequate and appropriate staffing</i> - APO07.02 <i>Identify key IT personnel</i> - APO07.04 <i>Evaluate employee job performance</i> | <ul style="list-style-type: none"> - Pada tahap ini dilakukan evaluasi terkait kinerja sumberdaya manusia TI sehingga karyawan tersebut bisa berada pada jabatan yang sesuai untuk mendukung tujuan dari organisasi - Pada tahap ini menentukan personel kunci pada suatu jabatan untuk mendapat tanggungjawab sesuai dengan jabatan yang ada - Tahap ini dilakukan untuk |

| Proses Kekinian berdasarkan Pembagian Fase | Acuan | Alasan |
|---|--|---|
| | | mengevaluasi bahwa perusahaan harus menetapkan jobdesk pada karyawan tertentu untuk mendapatkan pelatihan yang sesuai dengan kompetensinya dan kompetensi jabatan. |
| 1. Perencanaan program pengembangan 2. Eksekusi program pengembangan | Model Dubois (1996), pada tahap: - Pengembangan Model Kompetensi - Perencanaan kurikulum - Perencanaan dan pengembangan intervensi pembelajaran | - Dalam tahap ini dilakukan identifikasi terkait kompetensi-kompetensi yang relevan pada suatu jabatan tertentu sehingga memudahkan dalam proses <i>Training Need Analysis</i> . Selain itu dilakukan evaluasi terkait kompetensi yang ada sekarang masih relevan atau tidak. Dimungkinkan bisa terjadi |

| Proses Kekinian berdasarkan Pembagian Fase | Acuan | Alasan |
|--|-------|---|
| | | <p>perubahan kompetensi pada suatu jabatan karena pengaruh dari aktivitas operasional kesehariannya</p> <ul style="list-style-type: none"> - Melakukan <i>Training Need Analysis</i> (TNA). Pelaksanaan TNA berdasarkan kompetensi yang sudah diidentifikasi dan jobdesk dari jabatan tertentu dan melakukan prioritas training yang sudah diidentifikasi - Pada tahap ini menentukan jenis pelatihan dan pengembangan yang sesuai dengan perkembangan sumber daya manusia dan kompetensi yang dimiliki oleh karyawan |

| Proses Kekinian berdasarkan Pembagian Fase | Acuan | Alasan |
|--|--|--|
| | | tersebut atau sesuai dengan jabatan karyawan tersebut |
| | Proses Pengembangan Karir menurut Kaye (1997), pada proses: <ul style="list-style-type: none"> - <i>Targeting</i> - <i>Strategizing</i> - <i>Implementing</i> | <ul style="list-style-type: none"> - Pada tahap ini karyawan menerima informasi mengenai jabatan-jabatan yang tersedia - Pada tahap ini menginformasikan jalur karir yang bisa dilalui oleh karyawan - Pada tahap ini pelaksanaan pelatihan maupun pengembangan kompetensi dan potensi karyawan |
| | COBIT APO07: <i>Manage Human Resource</i> , pada <i>control objective</i> : <ul style="list-style-type: none"> - APO07.03 <i>Maintain the skills and competencies</i> | Pada tahap ini memungkinkan dilakukan pengelolaan kompetensi dan keahlian dari setiap karyawan. Kompetensi dan keahlian ini bisa didapatkan dari |

| Proses Kekinian berdasarkan Pembagian Fase | Acuan | Alasan |
|--|---|--|
| | | <p>pendidikan, pelatihan, pengalaman dan pengetahuan lainnya.</p> <p>Pada tahap ini setiap karyawan diberikan pembelajaran dan kesempatan untuk mengembangkan pengetahuan, kompetensi dan potensi untuk mencapai tujuan organisasi</p> |
| <p>Penilaian tingkat capaian aspek leadership, alignment, teamwork, culture, WES & JSS, OCR, competence improvement, knowledge management, HCR dan ICR (PT Pembangkitan Jawa Bali, 2014)</p> | <p>Model Dubois (1996), pada tahap:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Evaluasi | <p>Pada tahap ini menjelaskan mengenai hasil penilaian dari pelaksanaan pelatihan dan pengembangan</p> |
| | <p>Proses Pengembangan Karir menurut Kaye (1997), pada proses:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Sustaining</i> | <p>Pada tahap ini melakukan evaluasi terkait mekanisme yang sudah dijalankan</p> |
| | <p>COBIT APO07: <i>Manage Human Resource</i>, pada <i>control objective</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"> - APO07.05 <i>Plan</i> | <p>Tahap ini dilakukan untuk melakukan pelacakan terkait sumber daya khususnya sumber daya manusia.</p> |

| Proses Kekinian berdasarkan Pembagian Fase | Acuan | Alasan |
|--|---|---|
| | <i>and track the usage of TI and business human resources</i> | Fokus utamanya pada hasil evaluasi pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia yang dijadikan sebagai informasi untuk kebutuhan sekarang dan yang akan datang untuk bisnis dan sumber daya manusia TI dengan tanggungjawab yang diberikan pada organisasi |

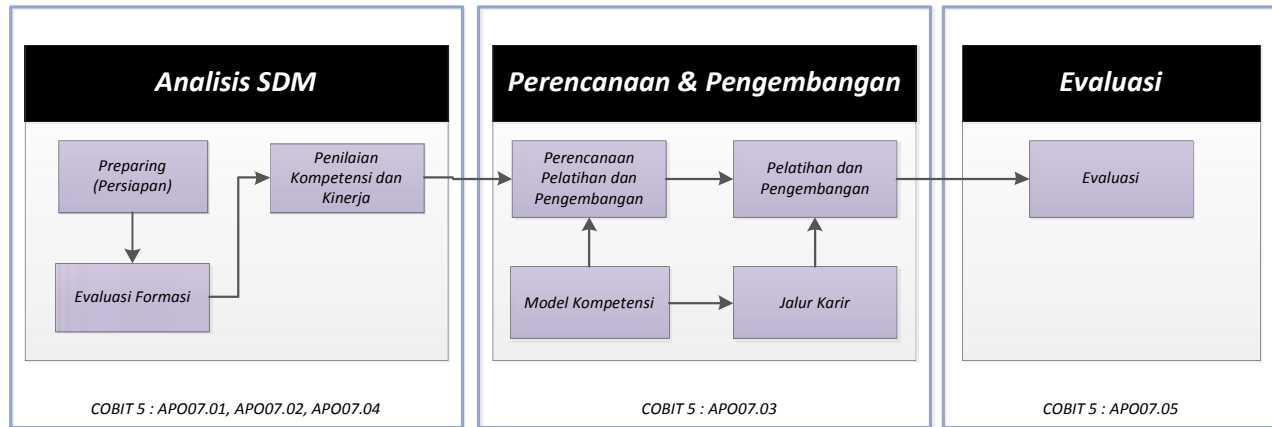
Setelah dilakukan pemetaan diatas, telah didapatkan tahapan atau fase kunci dalam proses pengembangan karir sumber daya manusia TI. Dibawah ini pada poin 6.5. merupakan bentuk hasil dari pemetaan model pengembangan karir yang dihasilkan

6.2.4. Usulan Model Pengembangan Karir Sumber Daya Manusia TI BTI PT Pembangkitan Jawa Bali

Kajian pustaka mengenai model PPBK yang dikembangkan oleh Dubois (1996) dan proses pengembangan yang dikembangkan oleh Kaye (1997) didukung dengan adanya pemetaan kesesuaian proses pengembangan sumber daya manusia PT Pembangkitan Jawa Bali, dijadikan panduan untuk membuat usulan model pengembangan karir sumber daya manusia TI BTI PT Pembangkitan Jawa Bali yang baru untuk memenuhi kebutuhan. Selain itu, menggunakan COBIT 5 APO0: *Manage Human Resource* untuk memastikan

pengelolaan sumber daya manusia TI bisa dilakukan dengan baik.

Setelah dilakukan pemetaan terhadap acuan yang digunakan, maka didapatkan tahapan atau fase kunci dalam model pengembangan karir sumber daya manusia teknologi informasi. Dibawah ini Tabel 6. 3 merupakan hasil formulasi model pengembangan karir sumber daya manusia teknologi informasi dalam penelitian ini.



Gambar 6. 3 Hasil Model Pengembangan Karir

Dari Gambar 6. 3, dihasilkan model pengembangan karir sumber daya manusia TI yang sudah dirancang dengan mengacu pada standar COBIT 5 APO07: *Manage Human Resource*, model pengembangan sumber daya manusia menurut Dubois (1996) dan proses pengembangan karir sumber daya manusia menurut Kaye (1997). Model pengembangan karir sumber daya manusia TI ini bertujuan untuk mengembangkan kemampuan dan ketrampilan untuk mencapai hasil yang telah ditetapkan.

Berikut merupakan penjelasan dari setiap proses yang ada di model pengembangan karir sumber daya manusia TI:

- **Preparing (persiapan)**, tahap ini merupakan tahap pertama dalam model pengembangan karir sumber daya manusia TI. Pada tahap ini melakukan identifikasi kondisi dari lingkungan internal perusahaan, kemampuan dari perusahaan, dan kebutuhan perusahaan akan sumber daya manusia dengan dilakukan perencanaan karir sumber daya manusia dengan menentukan kontrol-kontrol yang harus dilakukan oleh pihak yang terkait terhadap perencanaan karir dalam pengembangan karir.
- **Evaluasi formasi**, tahapan yang dilakukan oleh pihak manajemen untuk mengetahui adanya posisi jabatan tertentu yang kosong karena adanya aktivitas promosi atau rotasi. Hal ini memungkinkan jabatan tersebut bisa diduduki oleh sumber daya manusia baru yang tepat sesuai dengan kompetensi dan potensi yang memenuhi kebutuhan jabatan tersebut.
- **Penilaian kompetensi dan kinerja**, penilaian ini dilakukan untuk mengetahui kinerja dari karyawan atau sumber daya manusia yang menduduki suatu jabatan tertentu. Penilaian ini dilakukan untuk menilai kompetensi dan potensi dari karyawan. Dari hasil penilaian ini dapat diketahui kinerja dari setiap karyawan, selain itu dari hasil penilaian akan dijadikan sebagai acuan untuk menentukan pelatihan yang diberikan kepada karyawan.
- **Model kompetensi**, tahap ini dilakukan untuk mengidentifikasi kompetensi dan potensi yang seharusnya ada pada suatu jabatan tertentu. Identifikasi kompetensi dan potensi ini dilakukan dengan melihat akan kegiatan operasional organisasi.
- **Perencanaan pelatihan dan pengembangan**, pada tahapan ini pihak manajemen melakukan perencanaan pelatihan dan pengembangan yang sesuai untuk karyawan. Kesesuaian ini diperoleh dari hasil penilaian kompetensi dan kinerja yang sudah dilakukan.

- **Jalur karir**, pada tahap ini dimungkinkan karyawan mengalami perubahan posisi jabatan yang sekarang. Hal ini bisa terjadi dikarenakan hasil penilaian kompetensi dan kinerja yang bagus, prestasi kerja yang memuaskan maupun dikarenakan aspek lain. Adanya jalur karir ini memungkinkan karyawan bisa mengembangkan diri dengan melakukan perpindahan dari jabatan satu ke jabatan lainnya karena terdapat kebutuhan kompetensi jabatan yang berbeda. Jalur karir ini bisa berupa promosi maupun rotasi pada jabatan lainnya.
- **Pelatihan dan pengembangan**, tahap ini dilakukan untuk menunjang kompetensi dan potensi yang ada pada setiap karyawan untuk menjalankan tanggungjawab yang diberikan. Dengan adanya pelatihan dan pengembangan ini tujuannya untuk menyiapkan dan memberikan bekal kepada karyawan dalam melakukan pengembangan karirnya.
- **Evaluasi**, aktivitas ini dilakukan untuk menilai mekanisme dari proses pengembangan karir yang dilakukan. Selain itu, pada tahap ini dilakukan penilaian terhadap tingkat keberhasilan dari aktivitas pengembangan sumber daya manusia.

6.3. Pembahasan Model Pengembangan Karir Sumber Daya Manusia Teknologi Informasi

Pada bagian ini dijelaskan pembahasan hasil model pengembangan karir sumber daya manusia teknologi informasi yang telah dibuat sebelumnya. Setiap fase dan proses yang terdapat pada model pengembangan karir sumber daya manusia TI didapatkan sesuai dengan acuan yang digunakan.

6.3.1. Analisis SDM

Fase analisis SDM menuntut perusahaan untuk melakukan identifikasi kebutuhan dan kondisi sumber daya manusia TI sebelum melakukan proses pengembangan karir. Pada fase awal ini dibuat perencanaan pengembangan karir sumber daya manusia TI. Selain itu, pihak manajemen juga melakukan identifikasi terkait kondisi internal perusahaan akan kemampuannya dalam menjalankan pengembangan karir sumber daya manusia TI dan kebutuhan perusahaan akan sumber daya manusia TI. Fase ini BTI berhubungan dengan pihak Departemen Sumber Daya Manusia untuk mengidentifikasi kebutuhan akan pengembangan sumber daya manusia TI.



Gambar 6. 4 Fase Analisis SDM

Pada Gambar 6. 4 dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat tiga proses dalam fase analisis SDM yaitu *preparing* (persiapan), evaluasi formasi dan penilaian kompetensi dan kinerja. Dari ketiga proses tersebut bisa dihasilkan sebuah output mengenai perencanaan pengembangan karir sumber

daya manusia TI dilihat dari kompetensi yang dimiliki oleh karyawan BTI PT Pembangkitan Jawa Bali.

6.3.1.1. Perbandingan dengan Proses Kekinian

Dengan melihat kondisi kekinian dari proses pengembangan karir sumber daya manusia PT Pembangkitan Jawa Bali telah melakukan proses persiapan (*preparing*), evaluasi formasi, dan evaluasi kompetensi dan potensi dari sumber daya manusia. Namun dengan adanya berbagai aktivitas pada proses-proses tersebut, pihak BTI PT Pembangkitan Jawa Bali mengharapkan adanya kontrol-kontrol yang seharusnya dilakukan oleh pihak manajemen BTI PT Pembangkitan Jawa Bali terkait proses dalam pengembangan karir sumber daya manusia TI.

Dengan demikian, adanya pengusulan perbaikan pada fase ini diharapkan dalam menyelesaikan permasalahan pengembangan karir sumber daya manusia TI PT Pembangkitan Jawa Bali khususnya dalam pembuatan perencanaan pengembangan karir sumber daya manusia dengan disertakan dengan aktivitas utama yang bisa dilakukan oleh pihak-pihak terkait. Fase ini diperjelas mengenai aktivitas utama dari pihak manajemen BTI dan Departemen Sumber Daya Manusia PT PJB dalam proses pengembangan karir sumber daya manusia TI khususnya pada fase analisis SDM. Selain itu, perlu adanya alur komunikasi antara pihak manajemen BTI dan Departemen Sumber Daya Manusia atau dengan pihak-pihak yang terlibat.

6.3.1.2. Penyusunan Fase

Pada Tabel 6. 5 dijelaskan mengenai faktor-faktor penyusunan atau pembentuk fase analisis SDM, berikut merupakan penjelasan dari penyusunan fase analisis SDM,

Tabel 6. 5 Faktor-Faktor Penyusun Fase Analisis SDM

| | |
|-----------|--------------|
| Nama Fase | Analisis SDM |
|-----------|--------------|

| | |
|-----------------------------|--|
| Input Fase | <ul style="list-style-type: none"> • RJPP (Rencana Jangka Panjang Perusahaan) • Efektifitas organisasi • Sasaran Kinerja Perorangan (SKP) • Kuesioner penilaian yang diisi oleh <i>Senior Manager/General Manager</i> • Evaluasi pelaksanaan pengembangan karir sumber daya manusia • Penilaian kompetensi dan kinerja SDM dari periode sebelumnya |
| Output Proses | <ul style="list-style-type: none"> • Perencanaan pengembangan karir sumber daya manusia • Kontrol dan alur komunikasi antara pihak yang terlibat yaitu manajemen BTI, Departemen SDM PT Pembangkitan Jawa Bali dan karyawan |
| Referensi Sintesis Kerangka | <ul style="list-style-type: none"> • Model PPBK (Dubois, 1996), pada tahap: <ul style="list-style-type: none"> - Analisis Kebutuhan, Penilaian dan Perencanaan • Proses Pengembangan Karir menurut Kaye (1997), pada proses: <ul style="list-style-type: none"> - <i>Preparing</i> - <i>Profiling</i> • COBIT APO07: <i>Manage Human Resource</i>, pada <i>control objective</i>: <ul style="list-style-type: none"> - APO07.01 <i>Maintain adequate and appropriate staffing</i> - APO07.02 <i>Identify key IT personnel</i> |

| | |
|--------|--|
| | - APO07.04 <i>Evluate employee job performance</i> |
| Aktor | <ul style="list-style-type: none"> • Senior Manager BTI PT PJB • Manager Talent SDM PT PJB • Karyawan BTI PT PJB |
| Proses | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Preparing</i> (Persiapan) • Evaluasi formasi • Penilaian kompetensi dan kinerja |

6.3.1.3. Detail Proses

Masing-masing proses dalam fase anslisis SDM dijelaskan sebagai berikut:

1. *Preparing* (Persiapan)

Untuk melakukan persiapan proses pengembangan karir sumber daya manusia TI diperlukan tiga pihak yang terlibat, yaitu:

- Satuan organisasi yang mengelola sumber daya manusia yaitu Departemen Sumber Daya manusia PT Pembangunan Jawa Bali yang memiliki peranan untuk mengidentifikasi kebutuhan organisasi sebagai keseluruhan, baik untuk kepentingan sekarang maupun dalam rangka mempersiapkan organisasi menghadapi tantangan masa depan
- Pimpinan satuan kerja yaitu *Senior Manager* BTI PT Pembangunan Jawa Bali, karena pimpinan satuan kerja ini yang memimpin para karyawan dan karena peran dari pimpinan satuan kerja yang memiliki tanggungjawab sehari-hari memimpin para karyawan dan memiliki tanggungjawab atas keberhasilan dan kegagalan satuan kerja yang dipimpin.
- Para karyawan yang bersangkutan. Hal ini karyawan memiliki hak untuk mendapatkan kesempatan untuk

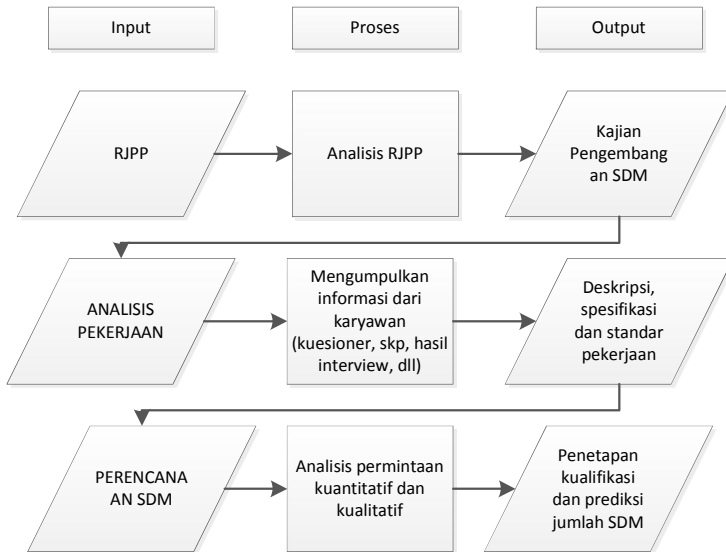
mencalonkan dirinya sendiri mengikuti pelatihan dan pengembangan tertentu untuk mendapatkan posisi yang diinginkan dengan tujuan untuk mengembangkan kompetensi.

Adapun detail aktivitas dari proses *preparing* (persiapan) dijelaskan pada Tabel 6. 6 sebagai berikut:

Tabel 6. 6 Detail Aktivitas Proses Preparing (Persiapan)

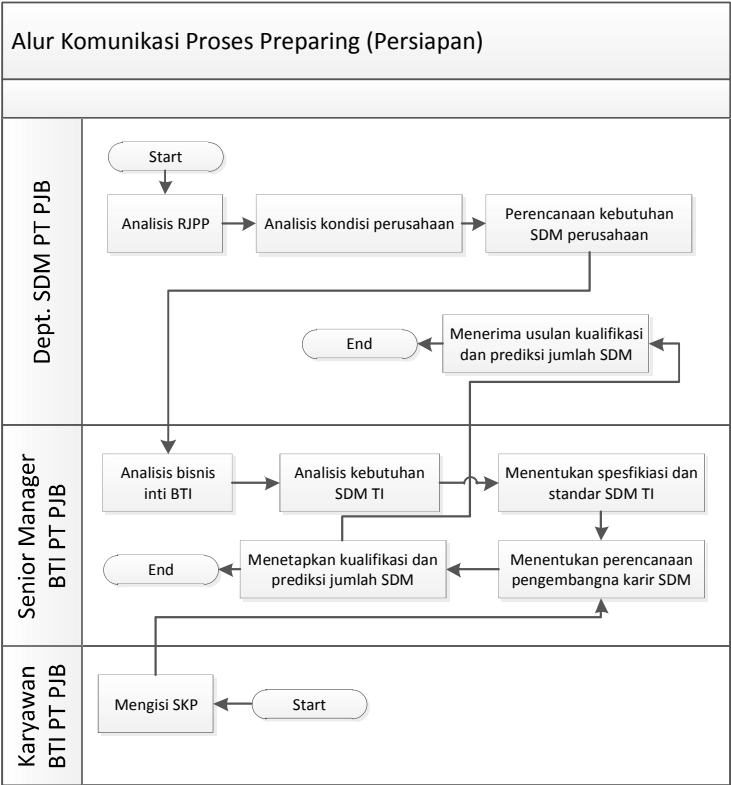
| | |
|------------------------------|--|
| Nama proses | <i>Preparing</i> (persiapan) |
| Deskripsi proses | Identifikasi kondisi lingkungan internal perusahaan, kemampuan perusahaan, dan kebutuhan perusahaan akan sumber daya manusia dengan dilakukan perencanaan karir sumber daya manusia dengan menentukan kontrol-kontrol yang harus dilakukan oleh pihak yang terkait terhadap perencanaan karir untuk melakukan pengembangan karir |
| Kebutuhan informasi | <ul style="list-style-type: none"> • Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) • Kondisi internal satuan kerja • Kebutuhan sumber daya manusia • Sasaran Kinerja Perorangan (SKP) • Evaluasi proses pengembangan karir SDM |
| Frekuensi pelaksanaan | Sekali dalam proses pengembangan karir sumber daya manusia |
| Pihak yang terlibat | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Senior Manager/General Manager</i> • <i>Departement SDM PT PJB</i> |

Aktivitas dari proses *preparing* (persiapan) dari pengembangan karir sumber daya manusia adalah sebagai berikut yang dijelaskan pada Gambar 6. 5:



Gambar 6. 5 Proses Preparing (Persiapan)

Dari Gambar 6. 5 dapat dibuat alur komunikasi antar pihak-pihak yang terlibat dalam proses ini yang dijelaskan pada Gambar 6. 6 sebagai berikut:



Gambar 6. 6 Alur Aktivitas Proses Preparing (Persiapan)

Dari alur komunikasi Gambar 6. 6, maka antar pihak yang terlibat dapat diketahui terkait aktivitas utama yang seharusnya dilakukan oleh pihak yang terlibat, adapun penjelasannya terdapat pada Tabel 6. 7 berikut:

Tabel 6. 7 Pihak yang Terlibat dan Aktivitas Utama Proses Preparing (Persiapan)

| Pihak yang Terlibat | Aktivitas utama |
|---------------------|-----------------|
|---------------------|-----------------|

| Pihak yang Terlibat | Aktivitas utama |
|----------------------------------|--|
| Departemen SDM PT PJB | <ul style="list-style-type: none"> • Analisis RJPP • Analisis kondisi perusahaan • Perencanaan kebutuhan SDM perusahaan • Menerima usulan perencanaan pengembangan karir SDM |
| <i>Senior Manager BTI PT PJB</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Analisis bisnis inti BTI PT PJB • Analisis kebutuhan SDM TI • Menentukan spesifikasi dan standar SDM TI • Menentukan perencanaan pengembangan karir SDM TI • Menetapkan kualifikasi dan prediksi jumlah SDM TI |
| Karyawan BTI PT PJB | <ul style="list-style-type: none"> • Pengisian SKP |

Pada saat ini proses persiapan dari pengembangan karir sumber daya manusia PT PJB telah dilakukan dengan ditandai adanya identifikasi kuantitas dan kualitas sumber daya manusia setiap subditnya. Kuantitas sumber daya manusia dilihat dari jumlah sumber daya manusia yang tersedia di setiap subdit sudah memenuhi ataukah sebaliknya. Jika dilihat dari kualitas maka melihat dari sisi persyaratan yang seharusnya memenuhi suatu jabatan tersebut. Selain itu, dalam menentukan kuantitas dan kualitas dari sumber daya manusia berdasarkan RJPP (Rencana Jangka Panjang Perusahaan) sehingga kebutuhan sumber daya manusia disesuaikan dengan kapasitas dan kebutuhan perusahaan.

2. Evaluasi Formasi

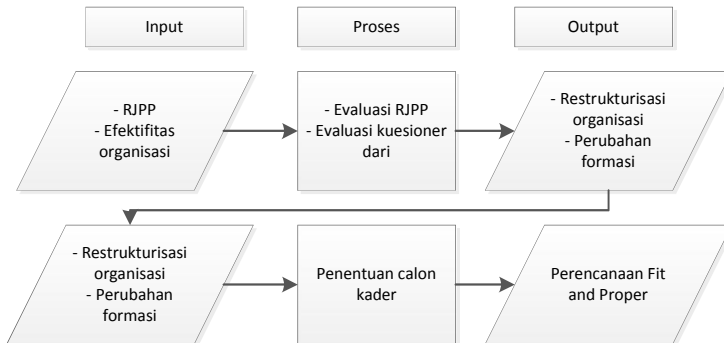
Evaluasi formasi pada dasarnya sudah dilakukan oleh pihak Departemen Sumber Daya Manusia PT Pembangunan Jawa Bali secara berkala untuk mengetahui kekosongan pada posisi jabatan tertentu. Kondisi ini dilakukan secara berkala oleh pihak subdit SDM PT PJB, tetapi untuk melakukan suksesi hanya saja bisa satu semester sekali, satu tahun sekali atau dilakukan sesuai dengan kebutuhan.

Adapun detail aktivitas dari proses evaluasi formasi dijelaskan pada Tabel 6. 8 sebagai berikut:

Tabel 6. 8 Detail Aktivitas Proses Evaluasi Formasi

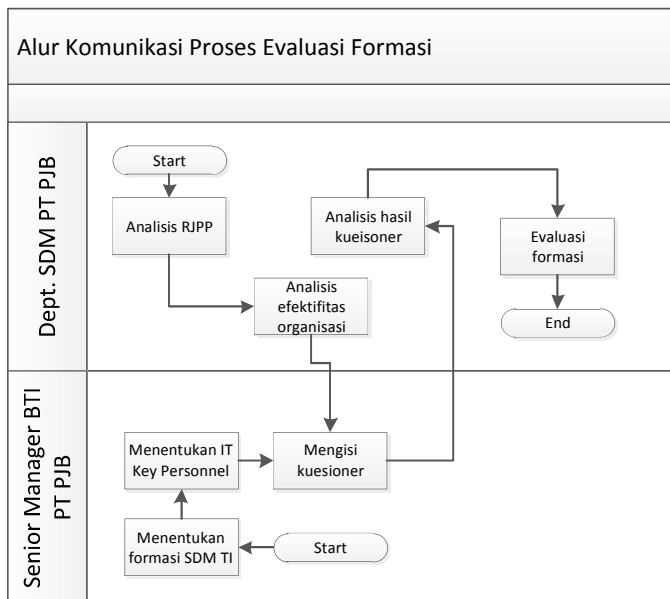
| | |
|------------------------------|--|
| Nama proses | Evaluasi formasi |
| Deskripsi proses | Proses ini dilakukan oleh pihak manajemen untuk mengetahui adanya posisi jabatan tertentu yang kosong karena adanya aktivitas promosi atau rotasi. Hal ini memungkinkan jabatan tersebut bisa diduduki oleh sumber daya manusia baru yang tepat sesuai dengan kompetensi dan potensi yang memenuhi kebutuhan jabatan tersebut. |
| Kebutuhan informasi | <ul style="list-style-type: none"> • Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) • Efektifitas organisasi • Hasil kuesioner dari <i>Senior Manager/General Manager</i> |
| Frekuensi pelaksanaan | Dilakukan secara berkala |
| Pihak yang terlibat | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Senior Manager/General Manager</i> • <i>Departemen SDM PT PJB</i> |

Aktivitas dari proses evaluasi formasi dari pengembangan karir sumber daya manusia dapat dijelaskan pada Gambar 6. 7 adalah sebagai berikut:



Gambar 6. 7 Aktivitas Proses Evaluasi Formasi

Adapun alur komunikasi antar pihak-pihak yang terlibat dalam proses evaluasi formasi dijelaskan pada Gambar 6. 8 sebagai berikut:



Gambar 6. 8 Alur Komunikasi Proses Evaluasi Formasi

Dari alur komunikasi antar pihak yang terlibat maka dapat diketahui terkait aktivitas utama yang seharusnya dilakukan oleh pihak yang terlibat, adapun penjelasannya terdapat pada Tabel 6. 9:

Tabel 6. 9 Pihak yang Terlibat dan Aktivitas Utama dari Proses Evaluasi Formasi

| Pihak yang Terlibat | Aktivitas utama |
|----------------------------------|--|
| Departemen SDM PT PJB | <ul style="list-style-type: none"> • Analisis RJPP • Analisis efektifitas organisasi • Analisis hasil kuesioner • Evaluasi formasi |
| <i>Senior Manager BTI PT PJB</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Menentukan key IT personnel • Mengisi kuesioner kebutuhan personnel TI • Menentukan formasi SDM TI |

3. Penilaian Kompetensi dan Potensi

Saat ini PT Pembangkitan Jawa Bali dalam melakukan Penilaian kompetensi dan kinerja dilakukan tiga rangkaian penilaian yaitu

- **Seleksi administrasi**, dilakukan untuk memenuhi persyaratan dari sisi *grade*, penilaian kinerja, pendidikan dan usia
- **Seleksi potensi**, serangkaian tes potensi dengan mengacu pada standar persyaratan minimum psikogram
- **Seleksi kompetensi**, serangkaian *assessment* kompetensi mengacu pada standar kompetensi

Setelah itu, dilakukan *mapping* dengan menggunakan *talent pool* untuk menentukan karyawan yang bersangkutan termasuk pada kuadran *star*, *work hard*, *under achiever*, dan *non potential*.

Dilingkungan PT Pembangkitan Jawa Bali memiliki tingkatan atau level kompetensi individu yang dibedakan berdasarkan pada pekerjaan atau jabatannya. Level kompetensi dibedakan menjadi tiga level, yaitu:

Tingkatan atau level kompetensi individu seseorang dapat dibedakan tergantung pada pekerjaan atau jabatannya. Level kompetensi dapat dibedakan menjadi tiga level, yaitu:

Level 1: level yang menunjukkan seseorang karyawan mampu melaksanakan tugas tanggungjawab pekerjaan secara rutin dan pada pemahaman prosedur kerja atau intruksi tetapi masih dibawah pengawasan dan pembinaan atasan langsung (belum mandiri)

Level 2: level yang menunjukkan seseorang karyawan mampu melaksanakan tugas tanggungjawab pekerjaan secara rutin dan pada pemahaman prosedur kerja atau instruksi dengan secara mandiri tanpa pengawasan dan pembinaan atasan langsung (medium mandiri)

Level 3: level yang menunjukkan seseorang karyawan mampu melaksanakan tugas tanggungjawab pekerjaan secara rutin dan pada pemahaman prosedur kerja atau instruksi dengan secara mandiri, tanpa pengawasan dan pembinaan atasan langsung serta:

- Mampu menganalisis masalah pekerjaan
- Mampu memecahkan masalah tersebut
- Mampu memberikan masukan dan ide kepada atasan
- Mampu melakukan koordinasi dengan bagian lain

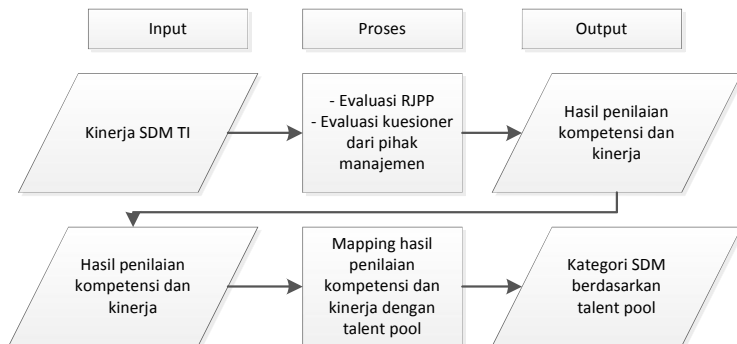
Adapun detail aktivitas dari proses penilaian kompetensi dan kinerja dijelaskan pada Tabel 6. 10 sebagai berikut:

Tabel 6. 10 Detail Aktivitas Proses Penilaian Kompetensi dan Kinerja

| | |
|--------------------|----------------------------------|
| Nama proses | Penilaian kompetensi dan kinerja |
|--------------------|----------------------------------|

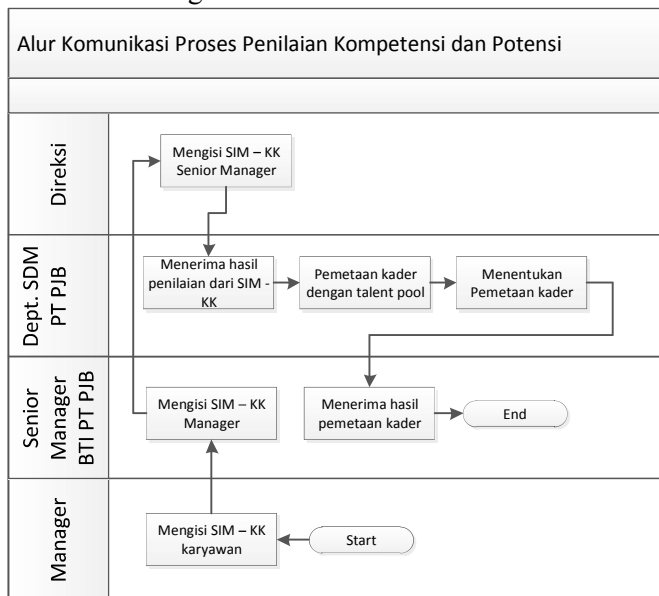
| | |
|------------------------------|--|
| Deskripsi proses | Penilaian ini dilakukan untuk mengetahui kinerja dari karyawan yang menduduki suatu jabatan tertentu. Dari hasil penilaian ini dapat diketahui kinerja dari setiap karyawan, selain itu dari hasil penilaian akan dijadikan sebagai acuan untuk menentukan pelatihan yang diberikan kepada karyawan. |
| Kebutuhan informasi | <ul style="list-style-type: none"> • Penilaian dari Manager • Penilaian dari Senior Manager • Penilaian dari Direksi • <i>Mapping talent pool</i> |
| Frekuensi pelaksanaan | Enam bulan sekali |
| Pihak yang terlibat | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Manager</i> • <i>Senior Manager/General Manager</i> • <i>Departemen SDM PT PJB</i> • <i>Direksi</i> |

Aktivitas dari proses penilaian kompetensi dan kinerja dari pengembangan karir sumber daya manusia dijelaskan pada Gambar 6. 9 sebagai berikut:



Gambar 6. 9 Aktivitas Proses Penilaian Kompetensi dan Kinerja

Selain terdapat aktivitas dari proses ini, dilakukan identifikasi alur komunikasi antar pihak-pihak yang terlibat dalam proses penilaian kompetensi dan kinerja yang dijelaskan pada Gambar 6. 10 sebagai berikut:



Gambar 6. 10 Alur Komunikasi Proses Penilaian Kompetensi dan Kinerja

Dari alur komunikasi antar pihak yang dijelaskan pada Gambar 6. 10 maka dapat diketahui terkait aktivitas utama yang seharusnya dilakukan oleh pihak tersebut, adapun penjelasannya terdapat pada Tabel 6. 11 sebagai berikut:

Tabel 6. 11 Pihak yang Terlibat dan Aktivitas Utama dari Proses Penilaian Kompetensi dan Kinerja

| Pihak yang Terlibat | Aktivitas utama |
|----------------------------------|--|
| Departemen SDM PT PJB | <ul style="list-style-type: none"> • Menerima hasil penilaian dari SIM – KK • Melakukan pemetaan kader dengan menggunakan <i>talent pool</i> • Menentukan kader tersebut tergolong kuadran yang mana dari salah satu kuadran yang ada di <i>talent pool</i> |
| Direksi | Menilai kompetensi dan kinerja dari senior manager dibawahnya |
| <i>Senior Manager BTI PT PJB</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Mengisi SIM – KK Manager • Menerima hasil pemetaan kader. Memungkinkan senior manger mengetahui karyawannya termasuk pada golongan kuadaran yang mana. |
| <i>Manager BTI PT PJB</i> | Mengisi SIM – KK karyawan |

SIM – KK merupakan sistem terintegrasi yang digunakan oleh PT Pembangkitan Jawa Bali untuk menilai kompetensi dan kinerja dari sumber daya manusianya. Pengisian SIM-KK ini biasanya dilakukan enam bulan sekali atau satu kali selama satu semester.

6.3.2. Perencanaan & Pengembangan

Fase perencanaan & pengembangan dilakukan oleh pihak manajemen untuk menyiapkan program-program pengembangan sebagai bentuk dukungan untuk proses peningkatan kompetensi dan kinerja sumber daya manusia. Pada fase ini hal-hal yang perlu diperhatikan diantaranya yaitu:

- Identifikasi kebutuhan kompetensi dan kemampuan dari sumber daya manusia yang ada saat ini
- Melakukan analisis gap terkait kebutuhan dan kompetensi dan kemampuan dari sumber daya manusia yang ada saat ini dan kebutuhan sumber daya manusia yang akan datang
- Melakukan pengembangan karir untuk mendukung pengembangan kompetensi dan memberikan kesempatan untuk setiap sumber daya manusia TI
- Mengadakan program pengembangan berdasarkan kebutuhan perusahaan, termasuk kebutuhan untuk pengetahuan perusahaan, kontrol internal, etika dan keamanan perusahaan.
- Melakukan review materi program pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia TI.



Gambar 6. 11 Fase Perencanaan & Pengembangan

Dari Gambar 6. 11 dapat dijelaskan mengenai proses-proses yang ada pada fase perencanaan & pengembangan, adapun proses-proses yang ada pada fase ini adalah proses model kompetensi, perencanaan pelatihan dan pengembangan, jalur karir, dan pelatihan dan pengembangan. Dari fase ini

menghasilkan suatu persiapan perencanaan dan pengembangan karir sumber daya manusia berbasis kompetensi dengan menghasilkan kompetensi TI sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Selain itu, menghasilkan suatu standarisasi jalur karir sumber daya manusia TI disertai dengan kebutuhan program pelatihan dan pengembangan karir untuk menunjang kompetensi yang dimiliki oleh sumber daya manusia. Pada fase ini juga dilakukan proses perencanaan pelatihan dan pengembangan, dan proses eksekusinya dalam pelaksanaan program.

6.3.2.1. Perbandingan dengan Proses Kekinian

Dengan melihat kondisi kekinian dari proses pengembangan karir sumber daya manusia PT Pembangkitan Jawa Bali telah dilakukan proses perencanaan dan eksekusi pelaksanaan program pengembangan karir sumber daya manusia. Namun dalam pembahasan sebelumnya telah diketahui bahwa terdapat permasalahan terkait proses pengembangan karir sumber daya manusia TI seperti kurang spesifiknya departemen SDM PT PJB dalam mengidentifikasi kompetensi TI dan pelatihan untuk fungsi-fungsi TI, belum adanya mekanisme dan standarisasi jalur karir baik struktural maupun fungsional.

Dengan demikian, adanya pengusulan perbaikan pada proses ini diharapkan dalam menyelesaikan permasalahan pengembangan karir sumber daya manusia TI PT Pembangkitan Jawa Bali untuk menentukan kompetensi TI yang dibutuhkan oleh BTI, standarisasi jalur karir sumber daya manusia TI dan menentukan program-program pelatihan untuk sumber daya manusia TI. Selain itu, dari setiap proses yang ada akan diperjelas mengenai kontrol dari pihak manajemen BTI dan Departemen Sumber Daya Manusia PT PJB dalam proses pengembangan karir sumber daya manusia TI dan alur komunikasi antara pihak manajemen BTI dan Departemen Sumber Daya Manusia.

6.3.2.2. Penyusunan Fase

Pada Tabel 6. 12 menjelaskan mengenai faktor-faktor yang menyusun fase perencanaan dan pengembangan. adapun detail dari penyusunannya adalah sebagai berikut:

Tabel 6. 12 Faktor-Faktor Penyusun Fase Perencanaan & Pengembangan

| Nama Fase | Perencanaan & Pengembangan |
|-----------------------------|---|
| Input Fase | <ul style="list-style-type: none"> • Hasil evaluasi kompetensi dan potensi SDM • <i>Job description</i> • <i>Job specification</i> • Kompetensi TI saat ini • Program pelatihan dan pengembangan |
| Output Proses | <ul style="list-style-type: none"> • Hasil analisis kebutuhan kompetensi TI • Hasil perencanaan program pelatihan dan pengembangan • Hasil eksekusi pelatihan dan pengembangan • Hasil evaluasi pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan • Standarisasi jalur karir SDM TI |
| Referensi Sintesis Kerangka | <ul style="list-style-type: none"> • Model PPBK (Dubois, 1996), pada tahap: <ul style="list-style-type: none"> - Pengembangan Model kompetensi - Perencanaan kurikulum - Perencanaan dan pengembangan intervensi pembelajaran • Proses Pengembangan Karir menurut Kaye (1997), pada proses: |

| | |
|--------|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> - <i>Targeting</i> - <i>Strategizing</i> - <i>Implementing</i> • COBIT APO07: <i>Manage Human Resource</i>, pada <i>control objective</i>: <ul style="list-style-type: none"> - <i>APO07.03 Maintain the skills and competencies</i> |
| Aktor | <ul style="list-style-type: none"> • Senior Manager BTI PT PJB • Departemen SDM PT PJB • Karyawan SDM TI PT PJB |
| Proses | <ul style="list-style-type: none"> • Model kompetensi • Perencanaan pelatihan dan pengembangan • Jalur karir • Pelatihan dan pengembangan |

6.3.2.3. Detail Proses

Masing-masing proses dalam fase perencanaan & pengembangan dijelaskan sebagai berikut:

1. Model kompetensi

Pada proses model kompetensi ini digunakan untuk menentukan kompetensi TI yang sesuai dengan kebutuhan BTI PT PJB. Kompetensi ini disesuaikan dengan tugas dan jobdesk dari setiap fungsi BTI PT PJB sehingga sumber daya manusia BTI memiliki kompetensi TI yang bisa mendukung perannya sebagai *enabler* bisnis PT Pembangkitan Jawa Bali. Setelah mengetahui kompetensi-kompetensi TI dari setiap fungsi dilakukan penentuan pelatihan-pelatihan dan identifikasi kebutuhan akan sertifikasi yang diperlukan oleh setiap fungsi dari BTI PT PJB.

Saat ini setiap fungsi yang ada di PJB khususnya pada tingkat Senior Manager dan jajaran Manager sudah diidentifikasi kompetensi-kompetensi TI tetapi pada level staff belum adanya identifikasi kompetensi-kompetensi TI yang seharusnya dimilikinya. Sama halnya dengan kebutuhan sertifikasi pada level staff juga belum ditentukan jenis sertifikasi yang seharusnya didapatkan. Sedangkan untuk pelatihan-pelatihan yang diperlukan oleh setiap fungsi BTI PT PJB sudah ditentukan setiap satu semester pada awal periode.

Kompetensi yang dimiliki oleh setiap fungsi BTI PT PJB tidak hanya *hardskill* tetapi juga diidentifikasi *softskill*nya. Didapatkan bahwa kompetensi *hardskill* dari Senior Manager sebagai berikut:

- *Enterprise system*
- *IT audit, risk & governance*
- Desain dan analisa sistem TI
- Manajemen sistem informasi

Sedangkan untuk *softskill* yang dimiliki oleh Senior Manager adalah sebagai berikut:

- *Customer Service Orientation*
- *Achievement Orientation*
- *Continous Learning*
- *Analythical Decision Making*
- *Business Spirit*
- *Relationship Building*
- *Teamwork*
- *Leadership*
- *Concern for Order*
- *Planning & Organizing*

Pada jajaran Manager *hardskill* dan *softskill* yang dimiliki hampir sama dengan *hardskill* dan *softskill* yang dimiliki oleh Senior Manager, hanya saja untuk Manager Operasi Layanan Teknologi Informasi, Manager Pengembangan Aplikasi dan

Analisa Bisnis dan Manager Perencanaan dan Kebijakan TI memiliki kompetensi tambahan dibandingkan dengan *Senior Manager* yaitu manajemen pelayanan TI.

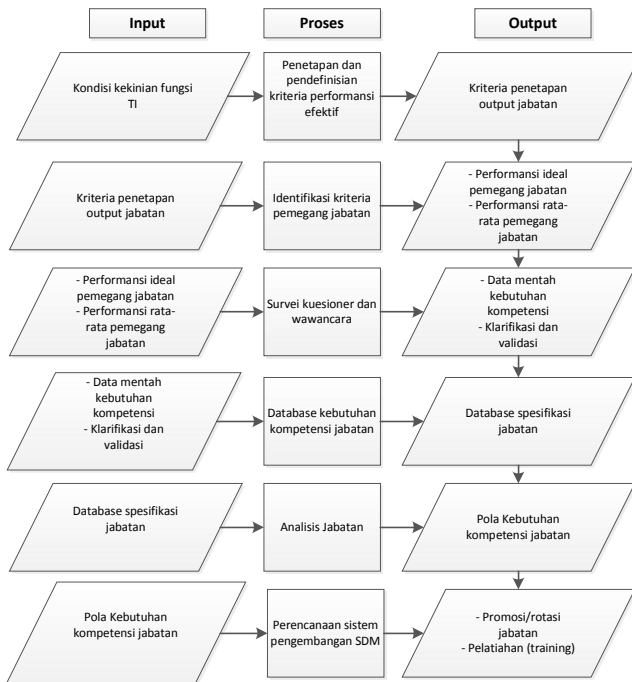
Untuk penentuan jenis-jenis pelatihan untuk setiap fungsi BTI PT PJB disesuaikan dengan kebutuhan pengembangan softskill dan hardskill SDM BTI PT PJB. Pelatihan ini seharusnya selaras dengan tugas atau jobdesk dari setiap sumber daya manusia BTI PT PJB. Sedangkan, kebutuhan sertifikasi disesuaikan dengan fokus bidang dan keahlian dari masing-masing sumber daya manusia.

Adapun detail aktivitas dari proses model kompetensi dijelaskan pada Tabel 6. 13 sebagai berikut:

Tabel 6. 13 Detail Aktivitas Proses Model Kompetensi

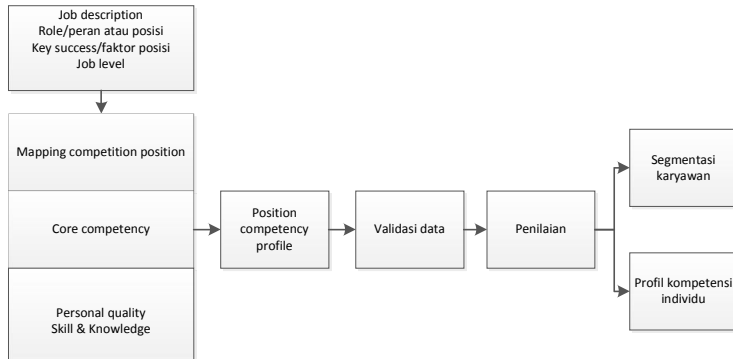
| | |
|------------------------------|---|
| Nama proses | Model kompetensi |
| Deskripsi proses | Identifikasi kebutuhan kompetensi TI pada suatu jabatan tertentu yang sesuai dan tepat untuk mendukung proses bisnis perusahaan. Selain itu, dalam proses ini menentukan dan membentuk sumber daya manusia yang sesuai dengan kompetensi TI yang ada pada suatu jabatan tersebut. |
| Kebutuhan informasi | <ul style="list-style-type: none"> • Peran satuan kerja dalam perusahaan • Fungsi-fungsi TI • Proses bisnis satuan kerja • <i>Job description</i> |
| Frekuensi pelaksanaan | Sekali dalam proses pengembangan karir sumber daya manusia |
| Pihak yang terlibat | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Senior Manager/General Manager</i> • <i>Departemen SDM PT PJB</i> • Karyawan BTI PT PJB |

Untuk menentukan kompetensi TI yang tepat sesuai dengan kebutuhan dan kondisi dari BTI, dilakukan dengan melihat dua belah pihak yaitu melihat persepsi dari karyawan dan pihak manajemen BTI. Hal ini dilakukan untuk melihat penilaian dari pihak karyawan terhadap kondisi kekinian dan harapan kompetensi jabatan yang berada diposisi karyawan tersebut. Selain itu, penilaian juga dilakukan oleh pihak manajemen, sehingga ditemukannya solusi kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan dan sesuai dengan strategi perusahaan dengan melihat hasil penilaian dari kedua belah pihak yang bersangkutan. Berikut pada Gambar 6. 12 aktivitas dari penilaian kompetensi dari karyawan:



Gambar 6. 12 Aktivitas Proses Penilaian Kompetensi Jabatan dari Karyawan

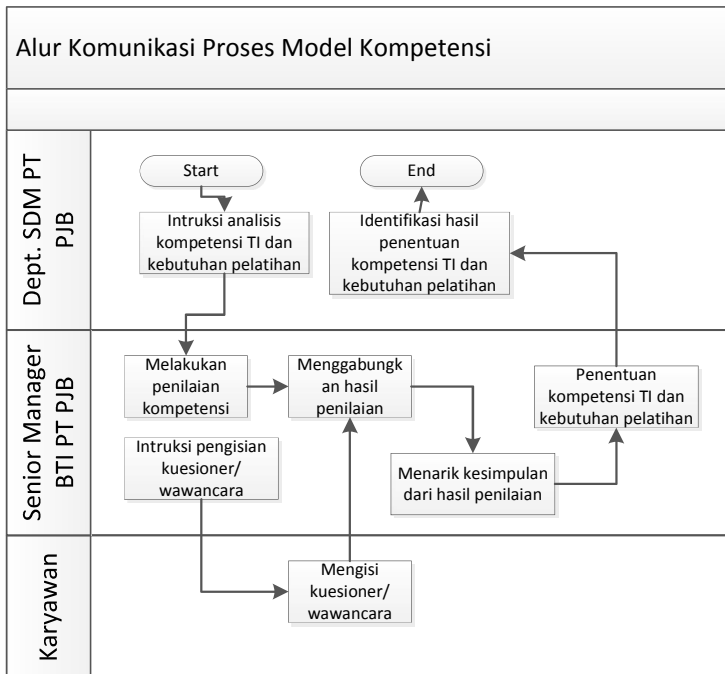
Dari Gambar 6. 12 didapatkan hasil berupa pola kebutuhan kompetensi jabatan yang bisa digunakan untuk menentukan promosi/rotasi jabatan dan pelatihan (*training*). Untuk mengetahui hasil evaluasi kebutuhan kompetensi dari pihak manajemen maka bisa dilakukan aktivitas seperti berikut yang dijelaskan pada Gambar 6. 13:



Gambar 6. 13 Proses Evaluasi Kompetensi dari Pihak Manajemen

Dari penilaian kedua pihak, hasil dari penilaian tersebut akan dipadukan sehingga akan mendapatkan kebutuhan kompetensi TI antar kedua belah pihak antara karyawan dan pihak manajemen.

Proses ini diperlukan komunikasi antara pihak manajemen BTI dan Departemen SDM PT Pembangkitan Jawa Bali. Adapun alur komunikasi antar pihak-pihak yang terkait dalam proses dijelaskan pada sebagai berikut:



Gambar 6. 14 Alur Komunikasi Proses Model Kompetensi

Dari alur komunikasi antar pihak yang terlibat yang dijelaskan pada Gambar 6.14 dapat diketahui terkait aktivitas utama yang seharusnya dilakukan oleh pihak yang terlibat, adapun penjelasannya terdapat pada tabel berikut:

Tabel 6. 14 Pihak yang Terlibat dan Aktivitas Utama dari Proses Model Kompetensi

| Pihak yang Terlibat | Aktivitas utama |
|-----------------------|--|
| Departemen SDM PT PJB | <ul style="list-style-type: none"> Memberikan intruksi untuk melakukan analisis terkait kompetensi TI Melakukan identifikasi hasil |

| Pihak yang Terlibat | Aktivitas utama |
|--------------------------------------|---|
| | penentuan kompetensi TI |
| <i>Senior Manager BTI PT PJB</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Memberikan intruksi kepada karyawan untuk mengisi kuesioner terkait penilaian kompetensi TI untuk kondisi kekinian • Melakukan penilaian kompetensi TI • Menggabungkan hasil penilaian antara pihak manajemen dengan hasil penilaian karyawan • Menyimpulkan hasil penilaian kompetensi TI • Menentukan kompetensi TI yang dibutuhkan oleh SDM TI |
| Karyawan BTI PT PJB | <ul style="list-style-type: none"> • Pengisian keusioner/wawancara |

Selain menentukan kompetensi pada suatu jabatan tertentu, pada proses ini melakukan evaluasi jabatan untuk melakukan *grading* suatu jabatan. Metode evaluasi jabatan yang digunakan oleh penulis dalam penelitian ini adalah metode *Sistem Poin 1.000*. Pada metode ini dilakukan evaluasi jabatan dengan mencermati berbagai informasi yang diperoleh dari *job description* yang telah disusun oleh pihak BTI PT PJB. Penilaian jabatan tersebut dilihat dari enam faktor yaitu pengetahuan, otonomi, kompleksitas, kontak personal, tuntutan fisik dan kondisi kerja.

Dari masing-masing faktor tersebut ditentukan level yang paling sesuai untuk jabatan yang akan dinilai. Pada setiap level faktor telah ditetapkan nilai poin tertentu hingga akhirnya jumlah keseluruhan poin-poin itulah yang merupakan nilai bobot jabatan tersebut. Menentukan level suatu faktor jabatan

harus mengacu pada deskripsi yang terkait dengan level faktor tersebut. Pada Tabel 6. 15 berikut merupakan pembobotan dan alokasi poin faktor jabatan:

Tabel 6. 15 Pembobotan dan Alokasi Poin Faktor Jabatan

| Faktor Jabatan | Bobot | Level Faktor | | | | |
|-----------------|-------------|------------------------------|-----|-----|-----|-----|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Pengetahuan | 40% | 80 | 160 | 240 | 320 | 400 |
| Otonomi | 25% | 50 | 100 | 150 | 200 | 250 |
| Kompleksitas | 15% | 50 | 100 | 150 | | |
| Kontak Personal | 10% | 20 | 60 | 100 | | |
| Tuntutan Fisik | 5% | 5 | 25 | 50 | | |
| Kondisi Kerja | 5% | 5 | 25 | 50 | | |
| | 100% | Skor Maksimal = 1.000 | | | | |

Keterangan:

- Setiap faktor jabatan diberi bobot yang jika dijumlahkan mencapai 100%. Bobot menunjukkan tingkat kepentingan faktor dalam perannya sebagai unsur yang pantas diberi imbalan (*compensable factors*).
- Faktor Pengetahuan dan Otonomi, masing-masing memiliki lima level, sedangkan faktor-faktor lainnya (Kompleksitas, Kontak Personal, Tuntutan Fisik, dan Kondisi Kerja) masing-masing memiliki tiga level.
- Jika poin level tertinggi dari semua faktor jabatan dijumlahkan akan diperoleh nilai 1.000, yang dengan demikian merupakan skor maksimal yang bisa diperoleh suatu jabatan.

Berikut merupakan keterangan dari setiap faktor jabatan dan keterangan level faktor dari masing-masing faktor jabatan

- Pengetahuan

Jenis dan tingkat informasi atau fakta yang harus dipahami karyawan untuk bisa mencapai hasil kerja yang layak (misalnya: langkah, prosedur, praktik, aturan, kebijakan, teori, prinsip, dan konsep).

Jenis dan tingkat keterampilan yang diperlukan untuk menerapkan pengetahuan dalam melaksanakan jabatan. Tabel 6. 16 merupakan alokasi poin dari faktor jabatan Pengetahuan:

Tabel 6. 16 Alokasi Poin dari Faktor Jabatan Pengetahuan

| Level Faktor | Deskripsi | Poin |
|---------------------|---|-------------|
| 5 | <p>Pengetahuan mengenai berbagai prinsip, konsep, dan praktik yang lebih luas dalam pekerjaan profesional, yang biasanya didapatkan melalui jenjang pendidikan pasca sarjana.</p> <p>DAN/ATAU</p> <p>Pengetahuan praktis, intensif, dan komprehensif di bidang teknik yang diterapkan untuk mengembangkan metode, pendekatan, atau prosedur baru.</p> | 400 |
| 4 | <p>Pengetahuan mengenai berbagai prinsip dan konsep dasar, serta metodologi untuk melaksanakan berbagai tugas, operasi, dan prosedur dalam pekerjaan profesional, yang biasanya didapatkan melalui jenjang pendidikan sarjana.</p> <p>DAN/ATAU</p> <p>Pengetahuan praktis mengenai berbagai prosedur standar pada Level sebelumnya, ditambah dengan pengetahuan praktis mengenai metode-metode teknis untuk melaksanakan berbagai proyek terbatas yang melibatkan penggunaan teknik-teknik khusus yang rumit.</p> | 320 |
| 3 | <p>Pengetahuan mengenai sekumpulan besar aturan, prosedur, atau operasi, yang memerlukan pelatihan dan pengalaman lebih</p> | 240 |

| Level Faktor | Deskripsi | Poin |
|--------------|---|------|
| | <p>lanjut, untuk dapat menjalankan beragam tugas yang saling berkaitan dan memecahkan cakupan permasalahan yang luas.</p> <p>DAN/ATAU</p> <p>Pengetahuan praktis mengenai berbagai prosedur standar dalam bidang teknik, yang memerlukan pelatihan atau pengalaman lebih lanjut, untuk melaksanakan pekerjaan-pekerjaan yang memerlukan peralatan yang lebih rumit.</p> | |
| 2 | <p>Pengetahuan mengenai sekumpulan aturan, prosedur, atau operasi, yang memerlukan pelatihan dan pengalaman yang memadai, untuk dapat menjalankan tugas-tugas standar dan memecahkan permasalahan yang biasa terjadi.</p> <p>DAN/ATAU</p> <p>Keterampilan untuk mengoperasikan beragam peralatan, yang memerlukan pelatihan dan pengalaman yang memadai, untuk dapat melaksanakan berbagai operasi standar.</p> | 160 |
| 1 | <p>Pengetahuan mengenai tugas-tugas atau operasi rutin yang mengikuti urutan tertentu dan tidak memerlukan pelatihan atau pengalaman terdahulu.</p> <p>DAN/ATAU</p> <p>Keterampilan mengoperasikan peralatan sederhana atau peralatan yang dipergunakan berulang-ulang.</p> | 80 |

- Otonomi

Tingkat sampai sejauh mana karyawan mendapatkan arahan dan kontrol dari atasannya (misalnya: instruksi, prioritas, sasaran, tenggat waktu, dan batasan). Berikut merupakan

alokasi poin untuk faktor jabatan Otonomi yang dijelaskan pada Tabel 6. 17:

Tabel 6. 17 Alokasi Poin untuk Faktor Jabatan Otonomi

| Level Faktor | Deskripsi | Poin |
|---------------------|---|-------------|
| 5 | Atasan memberikan arahan dengan mengacu pada misi organisasi. Karyawan bertanggung jawab merencanakan, merancang, dan melaksanakan berbagai program, proyek, atau pekerjaan lainnya secara mandiri. | 250 |
| 4 | Atasan menetapkan secara global tujuan dan sumber daya yang tersedia. Kemudian karyawan berkonsultasi dengan atasan untuk menentukan tenggat waktu, proyek, dan pekerjaan yang harus diselesaikan. Karyawan bertanggung jawab merencanakan dan melaksanakan tugas, memecahkan sebagian besar konflik yang timbul, melakukan koordinasi dengan berbagai pihak, menafsirkan kebijakan, dan menentukan pendekatan atau metodologi yang perlu diterapkan. | 200 |
| 3 | Atasan mendefinisikan sasaran, prioritas, dan tenggat waktu, serta membantu karyawan dalam menangani situasi-situasi yang tidak biasa. Karyawan merencanakan dan menjalankan pekerjaannya, serta menangani masalah yang terjadi, menurut instruksi, kebijakan, atau praktik umum dalam bidang pekerjaannya. | 150 |
| 2 | Atasan menjelaskan secara umum apa yang harus diselesaikan, batasan, kualitas dan kuantitas yang diharapkan, tenggat waktu, dan prioritas, serta memberikan instruksi tambahan ketika muncul situasi-situasi yang tidak biasa. Karyawan berinisiatif melaksanakan tugas-tugas rutin secara mandiri, namun meminta petunjuk atau bantuan atasan ketika terjadi masalah yang | 100 |

| Level Faktor | Deskripsi | Poin |
|--------------|---|------|
| | belum tercakup dalam instruksi. | |
| 1 | Atasan memberikan penugasan spesifik yang disertai instruksi yang jelas, terperinci, dan spesifik. Karyawan bekerja menurut instruksi dan/atau panduan yang telah diberikan dan jika perlu berkonsultasi dengan atasan mengenai semua hal yang belum tercakup dalam instruksi dan/atau panduan. | 50 |

- Kompleksitas

Sifat, jumlah, variasi, dan kerumitan dari berbagai tugas, tahapan, proses, atau metode dalam pelaksanaan jabatan; serta tingkat kesulitan dalam menentukan apa yang harus dilakukan. Tabel 6. 18 merupakan alokasi poin untuk faktor jabatan Kompleksitas:

Tabel 6. 18 Alokasi Poin untuk Faktor Jabatan Otonomi

| Level Faktor | Deskripsi | Poin |
|--------------|---|------|
| 3 | Jabatan terdiri dari beragam tugas yang mencakup berbagai proses dan metode yang berbeda dan tidak saling berhubungan. Terdapat banyak alternatif mengenai apa yang harus dikerjakan, yang pemilihannya bergantung pada analisis mengenai subyek, tahapan, atau permasalahan yang muncul dalam masing-masing tugas. | 150 |
| 2 | Jabatan terdiri dari tugas-tugas yang mencakup berbagai tahapan, proses, atau metode yang saling berhubungan. Terdapat beragam pilihan mengenai apa yang harus dikerjakan, yang menuntut karyawan untuk bisa mengenali dan membedakan berbagai situasi yang muncul. | 100 |
| 1 | Jabatan terdiri dari tugas-tugas yang jelas dan secara langsung saling berhubungan. Tidak ada pilihan lain mengenai apa yang harus | 50 |

| Level Faktor | Deskripsi | Poin |
|--------------|---|------|
| | dikerjakan. Pekerjaan bisa dikuasai dengan mudah. | |

- Kontak personal

Kontak tatap muka maupun melalui telepon dengan orang-orang selain yang berada dalam garis komando langsung. Level faktor ini didasarkan pada apa yang diperlukan untuk melakukan kontak awal, tingkat kesulitan dalam berkomunikasi dengan orang yang bersangkutan, serta maksud dan tujuan dilakukannya kontak. Berikut merupakan alokasi poin untuk faktor jabatan Kontak personal yang dijelaskan pada Tabel 6. 19:

Tabel 6. 19 Alokasi Poin untuk Faktor Jabatan Kontak Personal

| Level Faktor | Deskripsi | Poin |
|--------------|---|------|
| 3 | Kontak personal dengan orang atau kelompok di luar organisasinya sendiri, yang belum memiliki hubungan baik, dengan tujuan mempengaruhi, memotivasi, atau mengontrol orang atau kelompok tersebut. | 100 |
| 2 | Kontak personal dengan orang-orang di luar organisasinya sendiri, yang sudah memiliki hubungan baik, dengan tujuan membuat rencana, melakukan koordinasi, atau memecahkan permasalahan operasional yang dihadapi bersama. | 60 |
| 1 | Kontak personal dengan para karyawan dalam organisasi, kantor, proyek, atau unit kerjanya sendiri, dengan tujuan memperoleh, mengklarifikasi, atau memberikan informasi. | 20 |

- Tuntutan fisik

Persyaratan fisik yang harus dimiliki karyawan untuk dapat melaksanakan jabatannya. Faktor ini mencakup karakteristik

fisik, kemampuan fisik dan pengerahan tenaga fisik dalam menjalankan pekerjaan. Selain itu, kebutuhan fisik tersebut dibandingkan dengan tuntutan kebutuhan pikiran, hal ini biasanya dibutuhkan pada level managerial. Berikut Tabel 6. 20 merupakan alokasi poin untuk faktor jabatan Tuntutan fisik:

Tabel 6. 20 Alokasi Poin untuk Faktor Jabatan Tuntutan Fisik

| Level Faktor | Deskripsi | Poin |
|---------------------|--|-------------|
| 3 | Pekerjaan memerlukan pengerahan tenaga fisik yang sangat besar dan mempertahankan diri dari serangan fisik. Selain itu, membutuhkan pola fikir analitik yang tinggi. | 50 |
| 2 | Pekerjaan memerlukan pengerahan tenaga fisik yang cukup besar dan membutuhkan pola berfikir dalam hal managerial yang cukup besar pula | 25 |
| 1 | Pekerjaan tidak memerlukan gerakan yang terlalu banyak dan tugas yang dilakukan bersifat teknikal | 5 |

- Kondisi kerja

Risiko dan ketidaknyamanan dalam lingkungan kerja fisik karyawan atau sifat pekerjaan yang dijalankan dan regulasi keamanan yang dipersyaratkan. Berikut merupakan alokasi poin dari faktor jabatan kondisi kerja yang dijelaskan pada Tabel 6. 21:

Tabel 6. 21 Alokasi Poin dari Faktor Jabatan Kondisi Kerja

| Level Faktor | Deskripsi | Poin |
|---------------------|---|-------------|
| 3 | Karyawan menghadapi tingkat risiko kerja tinggi. Lingkungan kerja sangat rawan akan munculnya situasi berbahaya atau tekanan lingkungan yang tidak biasa. | 50 |
| 2 | Karyawan menghadapi tingkat risiko kerja menengah. Biasanya jika muncul bahaya | 25 |

| Level Faktor | Deskripsi | Poin |
|--------------|--|------|
| | mencari solusi sendiri, selain itu mencari solusi bersama dengan karyawan atasan dengan melakukan diskusi mencari tindakan mitigasinya | |
| 1 | Karyawan menghadapi tingkat risiko kerja yang relatif ringan. Dalam menjalankan pekerjaan mengikuti arahan dari atasan | 5 |

2. Perencanaan Pelatihan dan Pengembangan

Perencanaan pelatihan dan pengembangan ini merupakan suatu proses untuk menentukan program-program pelatihan yang tepat untuk sumber daya manusia TI dengan kompetensi-kompetensi TI maupun kompetensi *softskill* yang ada. Selain itu dalam proses ini juga ditentukan teknis dari pelaksanaan program-program pelatihan tersebut.

Proses perencanaan pelatihan dan pengembangan SDM PT PJB dilakukan pada awal periode satu semester dengan cara pihak subdit SDM meminta kepada setiap subdit-subdit yang ada di PT PJB memberikan usulan kebutuhan program pelatihan dan pengembangan untuk setiap fungsi yang ada di setiap subdit. Selain itu, perencanaan pelatihan dan pengembangan juga dilakukan berdasarkan hasil dari penilaian kompetensi dan potensi sumber daya manusia PT PJB setiap satu semesternya.

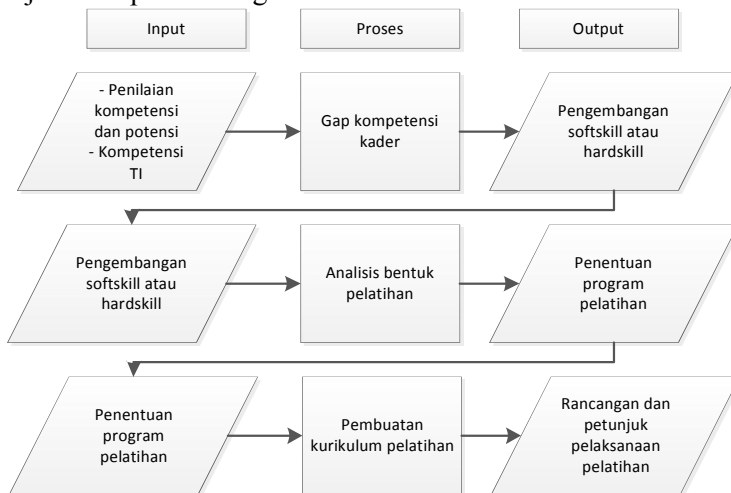
Adapun detail aktivitas dari proses perencanaan dan pengembangan dijelaskan pada Tabel 6. 22 sebagai berikut:

Tabel 6. 22 Detail Aktivitas Proses Perencanaan dan Pengembangan

| | |
|-------------------------|--|
| Nama proses | Perencanaan Pelatihan dan Pengembangan |
| Deskripsi proses | Pihak manajemen melakukan perencanaan pelatihan dan pengembangan yang sesuai untuk karyawan. Kesesuaian ini diperoleh dari hasil penilaian kompetensi dan kinerja yang sudah |

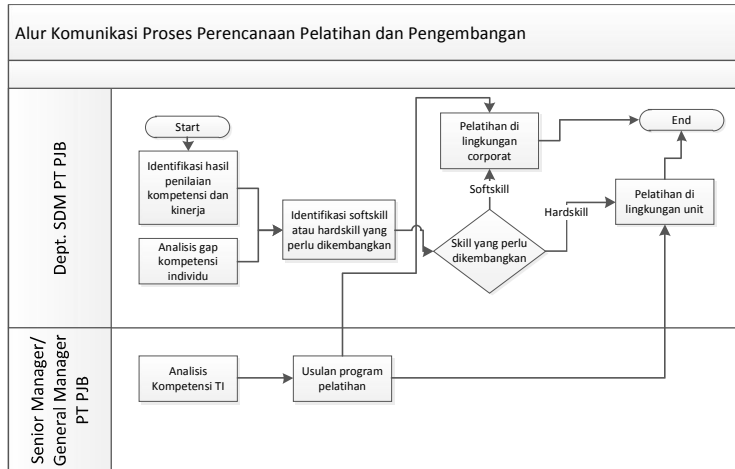
| | |
|------------------------------|---|
| | dilakukan dan analisis model kompetensi |
| Kebutuhan informasi | <ul style="list-style-type: none"> • Hasil analisis kompetensi dan potensi • Hasil penilaian kompetensi dan kinerja |
| Frekuensi pelaksanaan | Sekali dalam proses pengembangan karir sumber daya manusia |
| Pihak yang terlibat | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Senior Manager/General Manager</i> • Departemen <i>SDM PT PJB</i> |

Aktivitas dari proses perencanaan pelatihan dan pengembangan dari pengembangan karir sumber daya manusia dijelaskan pada sebagai berikut:



Gambar 6. 15 Aktivitas Proses Proses Perencanaan Pelatihan dan Pengembangan

Adapun alur komunikasi antar pihak-pihak yang terlibat dalam proses perencanaan pelatihan dan pengembangan dijelaskan pada Gambar 6. 16 sebagai berikut berikut:



Gambar 6. 16 Alur Komunikasi Proses Perencanaan Pelatihan dan Pengembangan

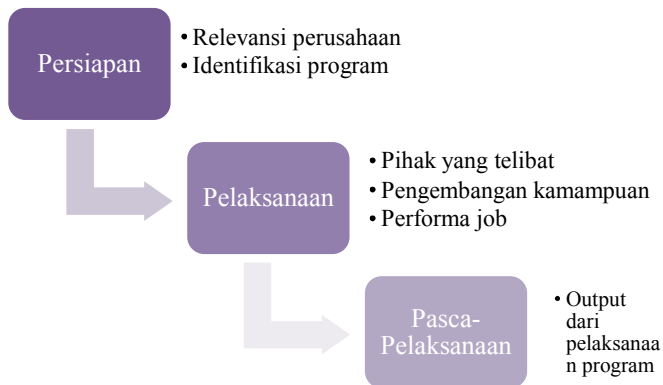
Dari alur komunikasi antar pihak yang terlibat maka dapat diketahui terkait aktivitas utama yang seharusnya dilakukan oleh pihak yang terlibat, adapun penjelasannya terdapat pada Tabel 6. 23 berikut:

Tabel 6. 23 Pihak yang Terlibat dan Aktivitas Utama dari Proses Perencanaan Pelatihan dan Pengembangan

| Pihak yang Terlibat | Aktivitas utama |
|-----------------------|--|
| Departemen SDM PT PJB | <ul style="list-style-type: none"> • Identifikasi hasil penilaian kompetensi dan kinerja • Analisis gap kompetensi individu • Melakukan pendefinisian terkait <i>skill</i> yang perlu adanya pengembangan. Pengembangan ini dilakukan di lingkungan <i>corporat</i> jika kebanyakan dari sumber daya manusia memerlukan pelatihan |

| Pihak yang Terlibat | Aktivitas utama |
|--|---|
| | untuk mengembangkan <i>softskill</i> . Sedangkan untuk pengemangan <i>hardskill</i> dilakukan dilingkungan unit karena di lingkungan unit membutuhakn skill yang berbeda-beda pada unitnya. |
| <i>Senior Manager/Genaral Manager PT PJB</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Analisis kompetensi TI yang sudah dijelaskan pada poin sebelumnya • Mengusulkan program pelatihan sesuai dengan kompetensi |

Untuk membuat perencanaan pelatihan dan pengembangan seharusnya pihak manajemen deperteman SDM PT Pembangkitan Jawa Bali memperhatikan detail aktivitas yang perlu diperhatikan dari aktivitas persiapan, pelaksanaan dan setelah pelaksanaan. Gambar 6. 17 merupakan model dari proses perencanaan pelatihan dan pengembangan karir sumber daya manusia:



Gambar 6. 17 Model Proses Perencanaan Pelatihan dan Pengembangan Karir SDM

Pada Gambar 6. 17 merupakan aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh pihak manajemen departemen SDM untuk melakukan perencanaan pelatihan dan pengembangan. Berikut merupakan penjelasan dari pelaksanaan aktivitas pada gambar tersebut,

- **Relevansi perusahaan,** pada aktivitas ini pihak manajemen melakukan identifikasi mengenai kebutuhan bisnis dalam pengembangan karir sumber daya manusia, kebutuhan individu akan adanya pengembangan karir sumber daya manusia dan identifikasi strategi perusahaan yang berkaitan dengan pengembangan karir sumber daya manusia.
- **Identifikasi program,** dalam melakukan aktivitas ini perlu beberapa hal yang diperhatikan, adapun hal-hal tersebut adalah:
 - Ruang lingkup
 - Lama pelaksanaan
 - Biaya yang digunakan
 - Jumlah program yang diadakan
 - Manfaat yang diperoleh
 - Risiko yang mungkin muncul
 - Alternatif program
- **Pihak yang terlibat,** dalam pelaksanaan program pengembangan ini perlu diidentifikasi pihak-pihak yang terlibat didalamnya seperti peserta, pembicara, pelaksana program dan pihak manajemen yang terlibat.
- **Pengembangan Kemampuan,** aktivitas ini memastikan bahwa program yang direncanakan tepat sehingga bisa mengembangkan pengetahuan, kemampuan dan kompetensi dari sumber daya manusia
- **Performa job,** dari pelaksanaan program ini peserta pelatihan akan diarahkan untuk menempati jabatan yang berada diatasnya sehingga dari program pelatihan ini menjadi bekal untuk karyawan ketika berada diposisi jabatan diatasnya.

- **Output pelaksanaan program,** setelah pelaksanaan program selesai maka pihak manajemen melakukan penilaian terhadap hasil pelaksanaan.

3. Jalur Karir

Jalur karir digunakan mempermudah karyawan untuk mendapatkan informasi terkait posisi-posisi yang mungkin bisa didapatkan dengan tujuan untuk mengembangkan kompetensi dan potensi diri. Jalur karir ini bisa dijadikan informasi dan gambaran bari karyawan untuk perjalanan karirnya selama kerja disuatu perusahaan.

Kondisi PT PJB standarisasi jalur karir belum ada dan masih dalam proses perencanaan pembuatan jalur karir untuk sumber daya manusia pada setiap subdit di PT PJB. Rencananya jalur karir yang akan diterapkan di PT PJB bersifat *dual career path* (dual jalur karir) yaitu jalur karir struktural dan jalur karir fungsional.

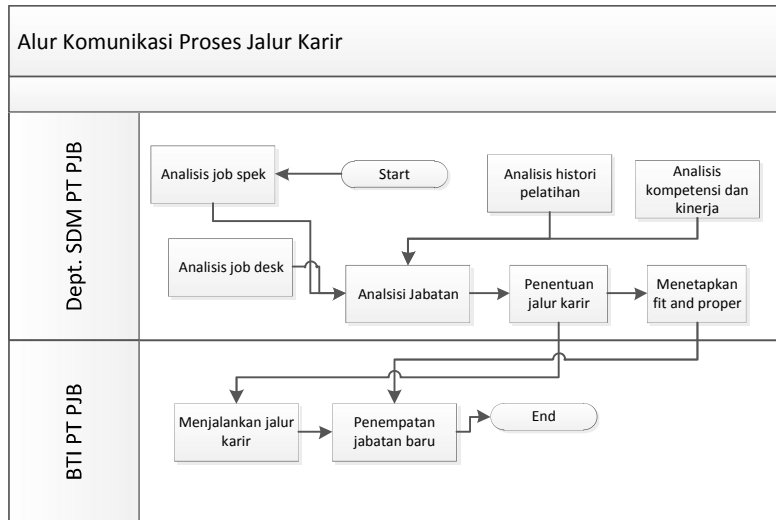
Adapun detail aktivitas dari jalur karir ini dijelaskan pada Tabel 6. 24 sebagai berikut:

Tabel 6. 24 Detail Aktivitas Proses Jalur Karir

| | |
|----------------------------|--|
| Nama proses | Jalur Karir |
| Deskripsi proses | Adanya jalur karir ini memungkinkan karyawan bisa mengembangkan diri dengan melakukan perpindahan dari jabatan satu ke jabatan lainnya karena terdapat kebutuhan kompetensi jabatan yang berbeda. Dengan adanya jalur karir ini memungkinkan karyawan untuk mengembangkan kompetensinya. Jalur karir ini bisa berupa promosi maupun rotasi pada jabatan lainnya. |
| Kebutuhan informasi | <ul style="list-style-type: none"> • Jabatan • <i>Job description</i> • <i>Job specification</i> |

| | |
|------------------------------|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Analisis jabatan |
| Frekuensi pelaksanaan | Sekali dalam proses pengembangan karir sumber daya manusia |
| Pihak yang terlibat | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Senior Manager/General Manager</i> • Departemen <i>SDM PT PJB</i> • Karyawan |

Adapun alur komunikasi antar pihak-pihak yang terlibat dalam pembuatan jalur karir dijelaskan pada Gambar 6.18 sebagai berikut:



Gambar 6. 18 Alur Komunikasi Proses Jalur Karir

Dari alur komunikasi antar pihak yang terlibat maka dapat diketahui terkait aktivitas utama yang seharusnya dilakukan oleh pihak yang terlibat, adapun penjelasannya terdapat pada Tabel 6. 25 berikut:

Tabel 6. 25 Pihak yang Terlibat dan Aktivitas Utama dari Proses Jalur Karir

| Pihak yang Terlibat | Aktivitas utama |
|--|---|
| Departemen SDM PT PJB | <ul style="list-style-type: none"> • Melakukan analisis job desk, job spek, analisis histori pelatihan dan analisis kompetensi dan kinerja • Analisis jabatan • Penentuan jalur karir • Menetapkan jalannya <i>fit and proper</i> |
| <i>Senior Manager/Genaral Manager PT PJB</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Mengikuti jalur karir sesuai dengan arahan dept. SDM PT PJB • Penempatan jabatan baru |

4. Pelatihan dan Pengembangan

Pada proses ini dilakukan eksekusi dari program-program yang sudah direncanakan sebelumnya. Program-program pengembangan berdasarkan *Training Need Analysis* ini dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan saja sesuai dengan hasil penilaian kompetensi dan kinerja dari sumber daya manusia.

Adapun detail aktivitas dari proses pelatihan dan pengembangan dijelaskan pada Tabel 6. 26 sebagai berikut:

Tabel 6. 26 Detail Aktivitas Proses Pelatihan dan Pengembangan

| Nama proses | Pelatihan dan Pengembangan |
|-------------------------|---|
| Deskripsi proses | Proses ini dilakukan untuk menunjang kompetensi dan potensi untuk setiap karyawan untuk menjalankan tanggungjawab yang diberikan. Dengan adanya pelatihan dan pengembangan ini tujuannya untuk menyiapkan dan memberikan bekal kepada |

| | |
|------------------------------|---|
| | karyawan dalam melakukan pengembangan karirnya |
| Kebutuhan informasi | <ul style="list-style-type: none"> • Perencanaan pelatihan dan pengembangan • Hasil penilaian kompetensi dan kinerja • <i>Training Need Analysis</i> |
| Frekuensi pelaksanaan | Kondisional |
| Pihak yang terlibat | Seluruh sumber daya manusia PT Pembangkitan Jawa Bali |

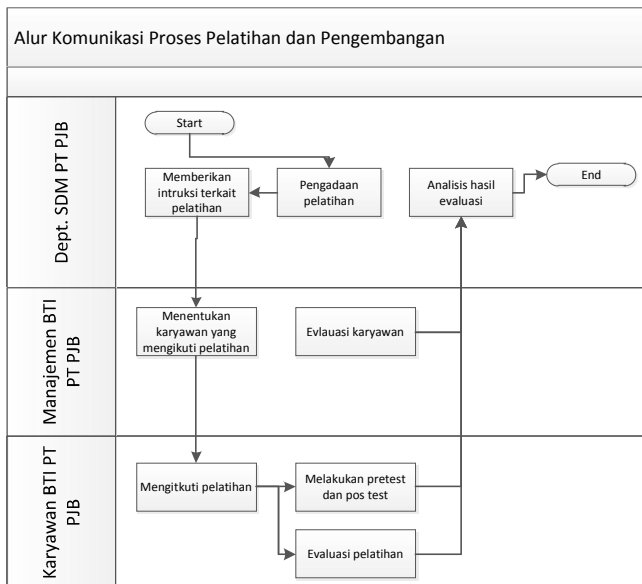
PT PJB sendiri sudah memiliki mekanisme mengenai pelaksanaan pelatihan dan pengembangan untuk sumber daya manusia PT PJB. Pelaksanaan pelatihan dan pengembangan ini bisa berdasarkan usulan dari setiap subdit maupun dari hasil evaluasi kompetensi dan potensi. Dalam melaksanakan program pelatihan dan pengembangan departemen SDM PT PJB dari hasil penilaian kompetensi dan kinerja setiap satu semester, program pelatihan dan pengembangan ini dibedakan menjadi dua dalam pelaksanaannya tergantung dari hasil penilaian kompetensi dan kinerja SDM PT Pembangkitan Jawa Bali. Dari hasil penilaian didapatkan bahwa kebanyakan dari SDM PT PJB rendah dalam *softskill* maka dilaksanakan program pelatihan dan pengembangan di tingkat korporat, sedangkan jika dari hasil penilaian kompetensi dan kinerja ternyata kebanyakan rendah pada *hardskill* maka dilakukan pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan di tingkat unit, sehingga unit memiliki kebijakan-kebijakan sendiri untuk melaksanakan program pelatihan dan pengembangan sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan dari unit tersebut. Dalam pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan terdapat tiga level yaitu:

- Level 1: peserta melakukan evaluasi atau penilaian dari pelaksanaan program pelatihan. Dari hasil penilaian dari

peserta pelatihan maka pihak manajemen bisa mendapatkan masukan atau saran perbaikan dalam pelaksanaan program pelatihan atau pengembangan

- Level 2: Peserta wajib mengikuti *pre* dan *post test*. Aktivitas ini dilakukan untuk mengetahui tingkat pemahaman dan ketercapaian dari pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan tersebut
- Level 3: penilaian perubahan kompetensi karyawan pasca mengikuti program pelatihan atau pengembangan. penilaian ini dilakukan oleh senior manager atau *general manager* setelah tiga bulan pelaksanaan dari program pelatihan dan pengembangan yang diikuti oleh karyawan yang bersangkutan

Adapun alur komunikasi antar pihak-pihak yang terlibat dalam proses evaluasi formasi dijelaskan pada Gambar 6.19 sebagai berikut:



Gambar 6. 19 Alur Komunikasi Pelatihan dan Pengembangan

Dari alur komunikasi antar pihak yang terlibat maka dapat diketahui terkait aktivitas utama yang seharusnya dilakukan oleh pihak yang terlibat, adapun penjelasannya terdapat pada Tabel 6. 27 berikut:

Tabel 6. 27 Pihak yang Terlibat dan Aktivitas Utama dari Proses Pelatihan dan Pengembangan

| Pihak yang Terlibat | Aktivitas utama |
|-----------------------------------|--|
| Departemen SDM PT PJB | <ul style="list-style-type: none"> • Mengadakan program pelatihan • Memberikan inttuksi kepada pihak manajemen BTI bahwa terdapat pelatihan untuk karyawan |
| Pihak Manajemen <i>BTI PT PJB</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Menentukan karyawan yang mengikuti program pelatihan • Melakukan evaluasi karyawan dari pelaksanaan pelatihan setelah tiga bulan pelaksanaan |
| Karyawan BTI PT PJB | <ul style="list-style-type: none"> • Mengikuti program pelatihan • Melakukan pretest dan post test dalam pelaksanaan program pelatihan tersebut • Memberikan evaluasi terhdap pelaksanaan program pelatihan |

6.3.3. Evaluasi

Evaluasi ini dilakukan untuk memonitoring pelaksanaan pengembangan karir sumber daya manusia TI. Aktivitas ini bermaksud untuk mempermudah perusahaan dalam melakukan *track record* terkait kebutuhan akan sumber daya manusia TI untuk bisnis dan tanggungjawab sumber daya manusia TI di organisasi. Evaluasi yang dilakukan pada fase ini adalah

melakukan penilaian aktivitas dari awal hingga akhir dari proses pengembangan karir sumber daya manusia TI.

6.3.3.1. Perbandingan dengan Proses Kekinian

Proses pengembangan karir sumber daya manusia, PT Pembangkitan Jawa Bali telah melakukan evaluasi dari berbagai prosesnya tetapi tidak semua dilakukan evaluasi setelah pelaksanaannya dan tidak terintegrasi antar prosesnya. Tetapi terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan terkait rangkaian pelaksanaan pengembangan karir sumber daya manusia yang perlu dilakukan evaluasi dan didokumentasikan. Hal ini dilakukan untuk dijadikan sebagai *knowledge* atau panduan bagi pihak yang melakukan pengembangan karir sumber daya manusia selanjutnya.

6.3.3.2. Penyusunan Fase

Pada Tabel 6. 28 menjelaskan mengenai faktor-faktor penyusunan fase evaluasi dari model pengembangan karir sumber daya manusia TI, berikut merupakan penjelasannya:

Tabel 6. 28 Faktor-Faktor Penyusun Fase Evaluasi

| | |
|-----------------------------|--|
| Nama Fase | Evaluasi |
| Input Fase | Proses-proses pengembangan karir sumber daya manusia |
| Output Proses | <ul style="list-style-type: none"> • Hasil evaluasi proses pengembangan karir sumber daya manusia • Dokumentasi evaluasi |
| Referensi Sintesis Kerangka | <ul style="list-style-type: none"> • Model PPBK (Dubois, 1996), pada tahap: <ul style="list-style-type: none"> - Evaluasi • Proses Pengembangan Karir menurut Kaye (1997), pada proses: <ul style="list-style-type: none"> - <i>Sustaining</i> • COBIT APO07: <i>Manage Human</i> |

| | |
|--------|---|
| | <i>Resource, pada control objective:</i> - APO07.05 <i>Plan and track the usage of IT and business human resources</i> |
| Aktor | <ul style="list-style-type: none"> • Senior Manager BTI PT PJB • Departement SDM PT PJB |
| Proses | Evaluasi |

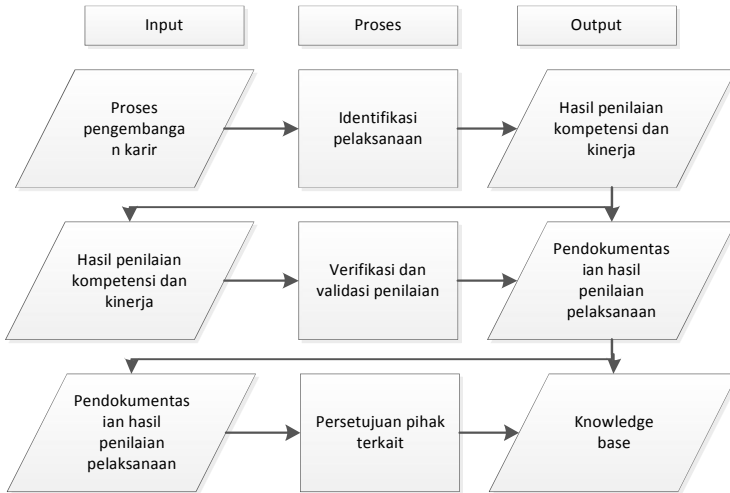
6.3.3.3. Detail Proses

Adapun penjelasan dari proses evaluasi pada pengembangan karir sumber daya manusia dijelaskan pada Tabel 6. 29 sebagai berikut:

Tabel 6. 29 Detail Proses Evaluasi

| | |
|------------------------------|---|
| Nama proses | Evaluasi |
| Deskripsi proses | menilai mekanisme dari proses pengembangan karir yang dilakukan. Selain itu, pada tahap ini dilakukan penilaian terhadap tingkat keberhasilan dari pengembangan dan pelatihan yang dilakukan oleh sumber daya manusia |
| Kebutuhan informasi | Pelaksanaan proses pengembangan karir sumber daya manusia TI |
| Frekuensi pelaksanaan | Sekali dalam proses pengembangan karir sumber daya manusia |
| Pihak yang terlibat | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Senior Manager/General Manager</i> BTI PT PJB • Departemen SDM PT PJB |

Aktivitas dari proses evaluasi dari pengembangan karir sumber daya manusia dijelaskan pada Gambar 6.20 sebagai berikut:



Gambar 6. 20 Aktivitas Proses Evaluasi

Dari Gambar 6.20 dapat dijelaskan mengenai proses atau aktivitas yang dilakukan oleh pihak-pihak yang terlibat dalam proses pengembangan karir sumber daya manusia TI. Pada dasarnya proses ini hanya dilakukan oleh pihak manajemen. Hal ini dikarenakan pihak yang mengetahui secara persis keadaan dan kondisi ketika pelaksanaan pengembangan karir sumber daya manusia secara keseluruhan adalah pihak manajemen. Sedangkan karyawan hanya sebagai pelaku dalam pelaksanaan pengembangan karir sumber daya manusia.

Luaran akhir dari proses evaluasi ini adalah berupa penilaian secara keseluruhan dari proses pengembangan karir sumber daya manusia TI. Hasil dari penilaian proses pengembangan karir bisa dijadikan *knowledge base* bagi pihak manajemen ketika melaksanakan program pengembangan karir sumber daya manusia pada periode selanjutnya.

Adapun pihak yang bertanggungjawab dalam melakukan evaluasi proses pengembangan karir sumber daya manusia adalah pihak Departement SDM PT Pembangkitan Jawa Bali.

Sedangkan, pihak BTI merupakan pihak yang melakukan *review* dan memberikan saran terkait pelaksanaan pengembangan karir sumber daya manusia selanjutnya.

6.4. Hasil Pembahasan Model Pengembangan Karir Sumber Daya Manusia Teknologi Informasi

Pembasan yang sudah dilakukan pada poin sebelumnya menyatakan bahwa dari model pengembangan karir sumber daya manusia TI yang diusulkan terdapat proses yang sudah diimplementasikan oleh pihak manajemen PT Pembangkitan Jawa Bali. Namun, terdapat beberapa proses dalam model pengembangan karir sumber daya manusia TI yang diusulkan belum direncanakan oleh pihak manajemen PT Pembangkitan Jawa Bali. Hal ini bisa diketahui dari penggalan kondisi kekinan proses pengembangan karir sumber daya manusia PT Pembangkitan Jawa Bali dengan menggunakan metode wawancara dan analisis permasalahan dalam proses pengembangan karir sumber daya manusia yang diterapkan oleh PT Pembangkitan Jawa Bali saat ini. Berikut merupakan ringkasan terkait usulan model pengembangan karir sumber daya manusia TI dengan proses-proses yang sudah ada maupaun proses yang belum ada yang menjadi konsen dari penelitian ini pada PT Pembangkitan Jawa Bali yang dijelaskan pada Tabel 6. 30:

Tabel 6. 30 Rangkungan Implementasi Model Pengembangan Karir SDM TI di BTI PT PJB

| Fase | Proses | Ada/Tidak Ada | Keterangan |
|--------------|-----------------------|----------------------|--|
| Analisis SDM | Preparing (Persiapan) | Sudah Ada | Perlu adanya kontrol dan alur komunikasi antar pihak yang terlibat |
| | Evaluasi Formasi | Sudah Ada | Perlu adanya kontrol dan alur |

| Fase | Proses | Ada/Tidak Ada | Keterangan |
|----------------------------|--|----------------------|---|
| | | | komunikasi antar pihak yang terlibat |
| | Penilaian kompetensi dan kinerja | Sudah Ada | Perlu adanya kontrol dan alur komunikasi antar pihak yang terlibat |
| Perencanaan & Pengembangan | Model Kompetensi | Belum Ada | <ul style="list-style-type: none"> • Perlu adanya kontrol dan alur komunikasi antar pihak yang terlibat • Analisis kompetensi jabatan |
| | Perencanaan Pelatihan dan Pengembangan | Sudah Ada | Perlu adanya kontrol dan alur komunikasi antar pihak yang terlibat |
| | Jalur Karir | Belum Ada | <ul style="list-style-type: none"> • Perlu adanya kontrol dan alur komunikasi antar pihak yang terlibat • Analisis jabatan |
| | Pelatihan dan Pengembangan | Sudah Ada | Perlu adanya kontrol dan alur komunikasi |

| Fase | Proses | Ada/Tidak Ada | Keterangan |
|----------|----------|------------------|--|
| | | | antar pihak yang terlibat |
| Evaluasi | Evaluasi | Belum Ada | Perlu adanya kontrol dan alur komunikasi antar pihak yang terlibat |

Untuk memperbaiki proses pengembangan karir sumber daya manusia PT PJB khususnya untuk sumber daya manusia BTI, peneliti mengimplementasikan model pengembangan karir sumber daya manusia TI yang sudah diusulkan. Proses mengimplementasikan model ini hanya proses-proses tertentu saja yang belum dilakukan oleh PT PJB dalam proses pengembangan karir sumber daya manusia karena proses tersebut belum direncanakan oleh pihak PT PJB. Berikut merupakan hasil dari proses-proses pengembangan karir sumber daya manusia TI yang perlu diperbaiki dan dilakukan:

6.4.1. Model kompetensi

Pada proses ini dilakukan untuk mengetahui kompetensi TI yang harusnya dimiliki oleh sumber daya manusia BTI PT PJB. Untuk mengetahui kompetensi TI dari sumber daya manusia BTI PT PJB dilihat dari jobdesk dari setiap jabatan yang ada di BTI PT PJB. Selain itu, untuk mendefinisikan kompetensi TI dari sumber daya manusia TI, digunakan acuan yaitu *e-competence framework* untuk mendefinisikan kompetensi-kompetensi TI yang sesuai dengan BTI PT PJB. Untuk mendefinisikan kompetensi TI dijelaskan juga mengenai *knowledge* dan *skill* dari setiap kompetensi TI tersebut. Pada *e-competence framework* terdapat 40 kompetensi TI yang terdefinisi tetapi kompetensi TI yang bisa diterapkan pada sumber daya manusia BTI PT PJB sebatas 25 kompetensi. Hal ini dikarenakan melihat jobdesk dan tugas operasional yang dilakukan oleh karyawan BTI PT PJB.

Pada dasarnya dalam menunjang kompetensi TI yang dimiliki oleh sumber daya manusia BTI PT PJB diperlukan program pelatihan dan pengembangan kompetensi TI berupa *training program* atau program-program pengembangan lainnya yang mendukung pengembangan karir sumber daya manusia BTI PT PJB. Selain itu, dilakukan identifikasi kebutuhan sertifikasi sebagai bentuk pengakuan bahwa karyawan BTI memiliki keahlian tertentu dibidang TI.

Luaran dari model kompetensi ini selain untuk mengidentifikasikan kompetensi TI untuk melakukan pengembangan karir yang kemudian ditentukan program pengembangannya. Selain itu, dilakukan pembobotan jabatan untuk menentukan jalur karir dari jabatan-jabatan yang ada di BTI. Pembobotan ini menggunakan metode “*sistem poin 1.000*”.

Untuk melakukan identifikasi kompetensi TI sumber daya manusia terlebih dahulu melakukan kajian dari job desk dari setiap jabatan yang ada di BTI PT PJB. Setelah itu mengkaji *e-competence framework* untuk menentukan kompetensi TI yang sesuai dengan job desk dari setiap jabatan yang ada di BTI PT PJB. Kompetensi TI yang sudah ditentukan atau identifikasi tersebut kemudian divalidasi dengan cara melakukan *forum group discussion* dengan senior manager, analyst bidang perencanaan dan kebijakan TI dan senior specialist II bidang pengembangan TI dan analisis bisnis. Hal ini juga dilakukan ketika identifikasi kebutuhan pelatihan dan sertifikasi setiap jabatan yang ada di BTI PT PJB. Selain itu, dilakukan penilaian bobot dari setiap jabatan. Penilaian bobot jabatan ini dilakukan diskusi dengan senior manager BTI PT PJB.

Untuk melihat hasil dalam melakukan identifikasi kompetensi TI, kebutuhan akan program pengembangan dan hasil pembobotan bisa dilihat pada **LAMPIRAN E**. Berikut pada Gambar 6. 21, Gambar 6. 22, dan Gambar 6. 23 merupakan sedikit gambaran dari **LAMPIRAN E** yang menjelaskan terkait implementasi model pada proses model kompetensi.

LAMPIRAN E

Lampiran berikut berisikan mengenai kompetensi TI yang seharusnya dimiliki oleh sumber daya manusia TI BTIPT Pembangkitan Jawa Bali.

| No | Jabatan | Kompetensi TI | Knowledge | Skill |
|----|----------------|---|--|--|
| 1 | Senior Manager | <i>IS and business strategy alignment</i> Membuat strategi SI untuk mencapai tujuan dan komitmen dari tim manajemen perusahaan | <ul style="list-style-type: none"> Konsep strategi bisnis Tren dan dampak dari pengembangan TI di perusahaan Potensi dari penerapan model bisnis yang sesuai Tujuan bisnis dan organisasi Framework arsitektur TI | <ul style="list-style-type: none"> Analisis pengembangan yang dilakukan pada masa yang akan datang pada proses bisnis dan aplikasi teknologi Menentukan kebutuhan proses yang berhubungan dengan layanan TI Mengidentifikasi dan menganalisis kebutuhan pengguna pada jangka panjang Berkontribusi dalam pengembangan strategi TI dan kebijakan, arsitektur TI Berkontribusi dalam pengembangan |

E-1

Gambar 6. 21 Identifikasi Kompetensi TI beserta Knowledge dan Skill

KEBUTUHAN TRAINING DAN SERTIFIKASI

| No | Jabatan | Training | Sertifikasi |
|----|----------------|--|--|
| 1 | Senior Manager | <ul style="list-style-type: none"> EE 1 (<i>Executive Education I</i>) Pelatihan persiapan sertifikasi <i>Literacy training</i> <i>Interpersonal skill training</i> <i>Problem solving training</i> <i>Diversity or sensitivity training</i> | <ul style="list-style-type: none"> PMP (Project Management Profesional Certification) CISA (Certified Information System Auditor) CLA (Certified Information Auditor) COBIT ITIL (IT Infrastructure Library) Business Development Certification CHAMP (Certified Hardware Asset Management Profesional) CITAM (Certified IT Asset Manager) CCNA (Cisco Certified Network Associate) CISSP (Certified Information Systems Security Profesional) |

Gambar 6. 22 Identifikasi Kebutuhan Trainig dan Sertifikasi

FORM EVALUASI JABATAN

| Nama Jabatan : Senior Manager Bidang Teknologi Informasi | | | |
|--|-------|------|--|
| Faktor Jabatan | Level | Poin | Alasan Penentuan Level |
| Pengetahuan | 5 | 400 | Pimpinan dari satuan kerja harus mengetahui lebih luas mengenai prinsip, konsep dan sedikit tentang praktik secara professional, didapatkan pada jenjang pendidikan pasca sarjana. Selain itu, diuntut untuk bisa menerapkan kompetensinya untuk mengembangkan metode, pendekatan atau prosedur baru |
| Otonomi | 5 | 250 | Memberikan arahan kepada karyawannya sesuai dengan visi misi organisasi dan satuan kerja. Dalam menjalankan tanggungjawabnya dilakukan secara mandiri |
| Kompleksitas | 3 | 150 | Tanggungjawab yang dikerjakan |

F.1

Gambar 6. 23 Melakukan Pembobotan Jabatan

6.4.2. Jalur Karir

Jalur karir merupakan sarana yang digunakan untuk menjelaskan kepada sumber daya manusia BTI mengenai arah atau perjalanan karirnya selama berada di PT PJB. Untuk membuat jalur karir ini dilakukan identifikasi mengenai jabatan-jabatan yang ada di BTI dan dari hasil pembobotan jabatan. Selain itu, dilakukan identifikasi mengenai pembagian dan kriteria dari setiap *class job* yang ada.

Penentuan jalur karir ini dilakukan dengan identifikasi jalur karir secara fungsional dan struktural. Selain itu, ditentukan persyaratan-persyaratan ketika dilakukan promosi maupun rotasi sebagai bentuk dari jalur karir dari sumber daya manusia BTI PT PJB.

Untuk menentukan jalur karir ini terlebih dahulu melakukan identifikasi jabatan-jabatan yang ada di BTI PT PJB dan hasil penilaian bobot dari setiap jabatan tersebut. Selain itu dilakukan diskusi dengan pihak BTI PT PJB mengenai *class job* dan jabatan struktural & jabatan fungsional yang ada di BTI PT PJB. Hasil diskusi yang sudah dilakukan dibuat usulan jalur karir struktural dan fungsional untuk sumber daya manusia BTI PT PJB. Selain itu, dalam diskusi juga

membahas mengenai aturan dari promosi dan rotasi yang ada di BTI untuk saat ini yaitu:

- Dalam proses promosi karyawan BTI, departemen SDM mempertimbangkan hasil penilaian kompetensi dan kinerja, kemampuan dan minat bidang.
- Promosi penempatan karyawan baru BTI bisa dilakukan oleh karyawan dengan latar belakang non-TI dengan syarat memiliki kemampuan dan minat di bidang TI
- Proses promosi bisa dilakukan secara dinamis, contohnya dari *class job specific* bisa langsung menjadi manager
- Promosi untuk menempati jabatan baru di BTI bisa dilakukan dari karyawan unit
- Senior manager latar belakang pendidikan bisa dari non-TI
- Jabatan manager bisa diisi dari staff internal BTI maupun dari karyawan lain dan bisa dari karyawan non-TI.
- Rotasi bisa dilakukan dengan mutasi dari atau ke kantor unit

Untuk hasil identifikasi dan pembuatan jalur karir bisa dilihat pada **LAMPIRAN F**. Berikut Gambar 6. 24, Gambar 6. 25 dan Gambar 6. 26 merupakan sedikit gambaran dari **LAMPIRAN F** yang menjelaskan terkait implementasi model pada proses jalur karir.

LAMPIRAN F

Lampiran berikut berisikan mengenai usulan standarisasi jalur karir sumber daya manusia TI BTI PT Pembangunan Jawa Bali. Jalur karir ini dibedakan menjadi jalur karir secara struktural dan fungsional. Berikut merupakan penjelasan dari masing-masing jalur karir.

Dalam menjalankan jalur karir terdapat mekanisme-mekanisme yang memuat aturan-aturan dalam melakukan promosi maupun rotasi bagi karyawan BTI PT PJB:

a. Aturan promosi, sebagai berikut:

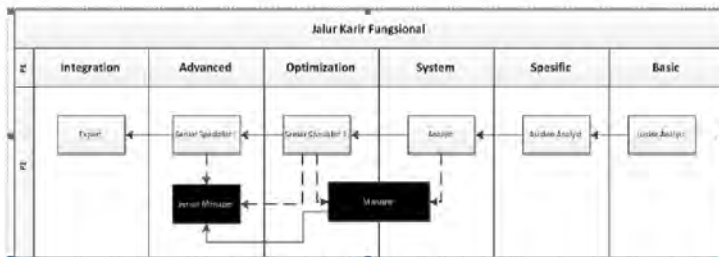
- Dalam mempromosikan karyawan BTI, pihak manajemen mempertimbangkan hasil penilaian kompetensi dan kinerja, latar belakang pendidikan, program pelatihan dan pengembangan yang pernah diikuti, penilaian KSA (*Knowledge, Skill, and Attitude*), prestasi dan keseharian dari karyawan yang bersangkutan
- Telah melakukan rotasi jabatan baik struktural maupun secara fungsional
- Promosi bisa dilakukan untuk menempati jabatan baru dengan level jabatan lebih tinggi dibandingkan jabatan sekarang yang ditempatkan pada kantor unit PJB. Ketentuan ini berlaku untuk semua jabatan yang ada di BTI PT PJB

b. Aturan rotasi adalah sebagai berikut:

- Karyawan BTI bisa melakukan rotasi sesuai dengan perkembangan kompetensi dan skill dari sumber daya manusia
- Jangka waktu rotasi 2,5 - 3 tahun dan tergantung

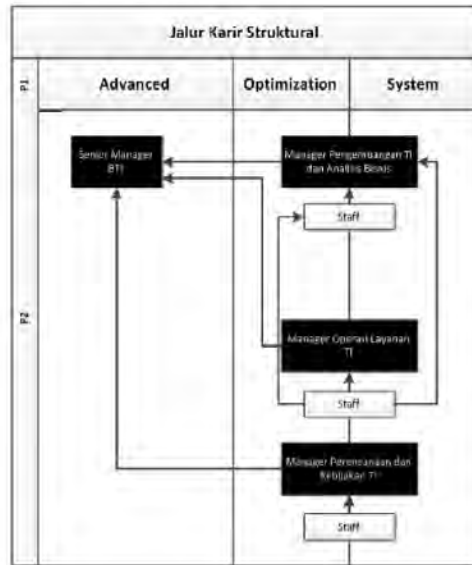
Gambar 6. 24 Aturan Promosi dan Rotasi dalam Pelaksanaan Jalur Karir

♦ Usulan Jalur Karir Fungsional



Gambar 6. 25 Usulan Jalur Karir Fungsional

- Usulan Jalur Karir Struktural



Gambar 6. 26 Usulan Jalur Karir Struktural

6.4.3. Evaluasi

Proses ini merupakan fase sekaligus proses terakhir dari model yang diusulkan. Pada proses ini dilakukan penilaian pelaksanaan proses-proses pengembangan karir sumber daya manusia dari fase awal sampai akhir sehingga didapatkan hasil penilaian secara keseluruhan dari pelaksanaan proses-proses pengembangan karir sumber daya manusia BTI PT PJB.

Pada proses ini diberikan usulan perangkat dalam melakukan penilaian yaitu berupa form penilaian pelaksanaan proses-proses pengembangan karir sumber daya manusia BTI PT PJB. Untuk hasil usulan perangkat penilaian bisa dilihat pada **LAMPIRAN G**. Berikut pada Gambar 6. 27 merupakan sedikit gambaran dari **LAMPIRAN G** yang menjelaskan terkait implementasi model pada proses evaluasi.

LAMPIRAN G

Lampiran berikut berisikan mengenai contoh template untuk melakukan evaluasi pada proses pengembangan karir sumber daya manusia TI yang dapat digunakan pada fase Evaluasi.

| Laporan Hasil Evaluasi Pelaksanaan Pengembangan Karir SDM TI | | | | | |
|--|-----------|---------------------|-----------------------------------|--------------------------------------|-----------------------|
| Accountable : <i>Manajemen Sumber Daya Manusia</i> | | | Periode : <i>Genap</i> | | |
| Responsible : <i>HRD</i> | | | Tanggal Mulai : <i>23.04.2015</i> | Tanggal Berakhir : <i>30.04.2015</i> | |
| Review | | | | | |
| Proses | Deskripsi | Pihak yang terlibat | Realisasi* | Keterangan | Rekomendasi Perbaikan |

Gambar 6. 27 Template Form Evaluasi

LAMPIRAN A

Lampiran ini berisi hasil dari wawancara dengan narasumber yaitu Manager Perencanaan dan Kebijakan TI Bidang Teknologi Informasi PT Pembangkitan Jawa Bali.

| Tujuan Pertanyaan: Penggalian informasi terkait tujuan organisasi dan kondisi kekininan sumber daya manusia Bidang Teknologi Informasi PT Pembangkitan Jawa Bali | | |
|--|---|--|
| Interviewee: Harnanto Wahyu Nugroho Manager Kebijakan dan Perencanaan Bidang Teknologi Informasi PT Pembangkitan Jawa Bali | | |
| No. | Pertanyaan | Jawaban |
| 1 | Apa peran BTI di PT Pembangkitan Jawa Bali? | Peran BTI di PT PJB sebagai enabler sehingga sebisa mungkin BTI memberikan layanan yang maksimal kepada semua pengguna |
| 2 | Bagaimana struktur organisasi BTI PT Pembangkitan Jawa Bali? | Struktur organisasi dari BTI untuk Senior Manager sendiri dibawah oleh Direktur Pengembangan & Niaga, dari Senior Manager membawahi tiga bidang yaitu yang dipegang oleh masing-masing Manager, bidang tersebut adalah Perencanaan & Kebijakan TI, Pengembangan TI & Analisa Bisnis dan Operasi Layanan Teknologi Informasi. |
| 3 | Kompetensi apa saja yang harus dimiliki oleh SDM TI BTI PT PJB? | Kompetensi yang harus dimiliki oleh SDM TI pada dasarnya sudah ditentukan |

| | | |
|---|---|--|
| | | karena kompetensi tersebut berpengaruh pada tanggungjawab yang harus diambil oleh karyawan |
| 4 | Apa tujuan dilakukannya pengelolaan kompetensi SDM TI BTI PT PJB? | Pengelolaan kompetensi ini dilakukan untuk memsadikan bahwa kompetensi yang dimiliki oleh karyawan bisa mempercepat dalam proses operasional atau proses bisnis |
| 5 | Bagaimana pengembangan karir SDM TI BTI PT PJB yang ada saat ini? | Sebagian besar pengembangan karir sdm untuk BTI sendiri sudah dipegang oleh Departemen Sumber Daya Manusia. Tetapi terdapat beberapa hal yang harus dikontrol sendiri oleh pihak BTI seperti pengisian evaluasi kompetensi dan potensi dari karyawan . evaluasi ini dijadikan sebagai untuk mengetahui tingkat keberhasilan karyawan dalam menjalankan tanggungjawabnya. |

LAMPIRAN B

Lampiran ini berisi hasil dari wawancara dengan narasumber yaitu Manager Talent Sumber Daya Manusia dan Senior Manger BTI PT Pembangunan Jawa Bali.

| Tujuan Pertanyaan: Menggali informasi mengenai kondisi kekinian pengembangan karir sumber daya manusia PT Pembangunan Jawa Bali | | |
|---|---|--|
| Interviewee: Maya Rahmanu Indarto Manager Talent Sumber Daya Manusia PT Pembangunan Jawa Bali | | |
| No. | Pertanyaan | Jawaban |
| 1 | Apakah di PJB menerapkan dual career (struktural dan fungsional)? | Untuk saat ini PJB sedang dalam pembuatan standarisasi kepakaran fungsional tapi untuk saat ini baru satu divisi yang memiliki standarisasi kepakaran fungsional sehingga dalam penerapan secara global baru secara struktural |
| 2 | Apakah sudah ada mekanisme jalur karir baik struktural maupun fungsional? | Saat ini PJB juga dalam inisiasi pembuatan jalur karir baik struktural maupun fungsional. Sehingga saat ini belum ada standarisasi dalam jalur karir baik struktural maupun fungsional |
| 3 | Bagaimana proses pengembangan karir sumber daya manusia di PJB? | Proses pengembangan karir SDM PJB dimulai dari adanya evaluasi SDM. Dari hasil evaluasi ini akan dibuatkan mappingan dalam |

| | | |
|---|--|---|
| | | talent pool. Dimana hasil dari evaluasi tersebut sdm memasuki kuadran yang mana. |
| 4 | Bagaimana bentuk dari talent management PT PJB | Seperti yang sudah saya jelaskan sebelumnya talent management merupakan penempatan sumber daya manusia pada salah satu kuadran yang ada di <i>talent pool</i> . Dari proses pemetaan ini bisa ditentukan program pelatihan dan pengembangan apa yang sesuai dan cocok untuk karyawan yang bersangkutan guna menunjang pengembangan kompetensinya. |

| Tujuan Pertanyaan: Menggali informasi mengenai kondisi kekinian pengembangan karir sumber daya manusia PT Pembangunan Jawa Bali | | |
|---|---|--|
| Interviewee: Dody Apriananti Senior Manager Bidang Teknologi Informasi PT Pembangunan Jawa Bali | | |
| No. | Pertanyaan | Jawaban |
| 1 | Apakah di PJB khususnya untuk BTI sudah menerapkan dual career (struktural dan fungsional)? | Saat ini BTI sudah memiliki jabatan struktural dan fungsional. Struktural terdiri dari senior manager sampai manager sedangkan untuk fungsional berlaku untuk staff yang berada dibawah para manager |

| | | |
|---|---|--|
| 2 | Apakah sudah ada mekanisme jalur karir baik struktural maupun fungsional? | Saat ini PJB belum ada standarisasi jalur karir baik struktural maupun fungsional |
| 3 | Bagaimana proses pengembangan karir sumber daya manusia di PJB? | Proses pengembangan karir SDM PJB dipegang bagian departemen SDM dan BTI membutuhkan adanya kontrol informasi terkait pengembangan karir tersebut, maksudnya aktivitas-aktivitas apa saja yang dilakukan oleh BTI dalam pengembangan karir tersebut. |
| 4 | Bagaimana bentuk dari talent management PT PJB | Talent management dibantu dengan adanya talent pool yang memetakan karyawan menjadi empat kuadran. Talent pool ini baru diimplementasikan di PJB |

B-4

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

LAMPIRAN C

Lampiran ini berisi hasil dari wawancara dengan narasumber yaitu Senior Manager Bidang Teknologi Informasi PT Pembangunan Jawa Bali.

| Tujuan Pertanyaan: Penggalian informasi terkait kebutuhan pembuatan jalur karir dan kompetensi TI | | |
|--|--|--|
| Interviewee: Dody Apriananta Senior Manager Bidang Teknologi Informasi PT Pembangunan Jawa Bali | | |
| No. | Pertanyaan | Jawaban |
| 1 | Apa tujuan dilakukan pembuatan jalur karir? | Dengan adanya jalur karir bisa memberikan informasi kepada karyawan terkait arah karirnya kemana. Akibatnya bisa memacu semangat karyawan |
| 2 | Bagaimana kebutuhan BTI akan jalur karir | Sampai saat ini belum adanya standarisasi jalur karir untuk jabatan yang ada di BTI. Jika ada standarisasi jalur karir maka bisa dijadikan sebagai <i>tool</i> informative bagi karyawan untuk menentukan karirnya |
| 3 | Apa saja batasan dan keinginan BTI dalam menghasilkan jalur karir | Jalur karir ini bisa dijadikan sebagai gambaran atau acuan dalam pengembangan karir karyawan |
| 4 | Jika penelitian tugas akhir ini mengacu pada COBIT 5, apakah pendapat Bapak? | Saya setuju, karena dalam proses pengelolaan layanan selain menggunakan standar acuan ITIL juga menggunakan COBIT 5. |

| | | |
|---|---|--|
| | | Pada dasarnya penggolongan tiga bidang yang ada di BTI didasarkan pada proses-proses yang ada di ITIL. |
| 6 | Dalam penilaian kinerja karyawan, hal apa yang dievaluasi | Ada dua hal yang dievaluasi yaitu kompetensi dan pencapaian kinerja. Dari hasil evaluasi ini bisa dijadikan acuan penentuan jenis program pelatihan dan pengembangan |
| 7 | Apakah di BTI sudah ditentukan jabatan fungsional? | BTI sudah menentukan posisi atau jabatan fungsional untuk karyawan BTI Di BTI sudah diterapkan dual career yaitu struktural dan fungsional. Secara struktural jabatan dari atas sampai Manager sedangkan jabatan untuk fungsional adalah untuk staff pada setiap bidang di BTI. |

LAMPIRAN D

Lampiran ini berisi hasil dari wawancara dengan narasumber yaitu Manager Talent Sumber Daya Manusia PT Pembangunan Jawa Bali.

| Tujuan Pertanyaan: Penggalian informasi kebutuhan perusahaan untuk menghasilkan model pengembangan karir sumber daya manusia dan mengidentifikasi setiap fase dari model. | | |
|---|--|---|
| Interviewee: Maya Rahmamu Indarto Manager Talent Sumber Daya Manusia PT Pembangunan Jawa Bali | | |
| No. | Pertanyaan | Jawaban |
| 1 | Apakah di PT PJB sudah dilakukan proses identifikasi persiapan pelaksanaan pengembangan karir sumber daya manusia? | Proses ini sudah dilakukan dengan adanya identifikasi kebutuhan terhadap sumber daya manusia dan kondisi perusahaan. Misal ada fungsi baru di PJB membuat unit baru maka fungsi apa yang perlu dibentuk setelah itu baru dibuat kebutuhan kompetensi tiap fungsinya |
| 2 | Bagaimana proses dalam melakukan evaluasi formasi? | Evaluasi formasi dilakukan dengan melihat RJPP (Rancangan Jangka Panjang Perusahaan) dan efektifitas organisasi. Efektifitas organisasi ini dilihat dengan cara melakukan penyebaran kuesioner kepada seluruh General Manager/Senior Manger. Dari RJPP dan hasil |

| | | |
|---|---|---|
| | | kuesioner tersebut di evaluasi dan akhirnya bisa membuat suatu restrukturisas organisasi maupun maupun perubahan formasi dari fungsi tersebut |
| 3 | Bagaimana dengan proses dari Penilaian Kompetensi dan kinerja SDM PT PJB? | Penilaian kompetensi kita lakukan selama enam bulan sekali atau satu semester. Penilaian ini juga dilakukan penilaian kinerja dari SDM PT PJB. Sedangkan penilaian potensi dilakukan oleh SDM PT PJB setelah bergabung dengan PJB, untuk tes ini tidak terjadwal seperti penilaian kompetensi. Penilaian potensi ini melibatkan pihak ketiga atau lembaga psikolog. |
| 4 | Bagaimana dengan melakukan gap analisis terkait kompetensi jabatan? | Analisis kompetensi kita lakukan misal kalau PJB membuka unit atau kantor baru dan menentukan fungsi setelah itu baru menentukan kompetensi jabatan |
| 5 | Bagaimana pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan? | Program pelatihan dan pengembangan dilakukan berdasarkan hasil dari penilaian kompetensi dan kinerja. Dari hasil tersebut di <i>mappingkan</i> pada <i>talent pool</i> setelah itu ditentukan pelatihan yang sesuai. Pelatihan ini dibedakan menjadi dua tergantung dari hasil penilaian juga. Jika |

| | | |
|--|--|--|
| | | <p>hasil penilaian menyimpulkan bahwa banyak dari SDM yang rendah pada softskill maka perlu dilakukan pelatihan pada tingkat korporat, sedangkan jika hasil penilaian menyatakan bahwa hardskill lebih rendah maka pelatihan dilakukan pada masing-masing unit. Hal ini dilakukan untuk menghilangkan adanya gap kompetensi pada karyawan. Ketika pelaksanaan pelatihan terdapat tiga level evaluasi yaitu:</p> <p>Level 1 : peserta melakukan evaluasi atau penilaian dari pelaksanaan program pelatihan. Hal ini dilakukan untuk dijadikan bahan evaluasi bagi pihak SDM selaku penyelenggara program pengembangan</p> <p>Level 2 : peserta pelatihan melakukan pre dan post test. Aktivitas ini dilakukan untuk mengetahui tingkat pemahaman dari pelatihan yang diberikan</p> <p>Level 3 : penilaian perubahan kompetensi karyawan. Penilaian ini dilakukan oleh senior manager/general manager setelah tiga bulan</p> |
|--|--|--|

D-4

| | | |
|--|--|------------------------|
| | | pelaksanaan pelatihan. |
|--|--|------------------------|

LAMPIRAN E

Lampiran berikut berisikan mengenai kompetensi TI yang merupakan hardskill dari sumber daya manusia TI BTI PT Pembangunan Jawa Bali.

a. Kebutuhan Hardskill

| No | Jabatan | Kompetensi TI | Knowledge | Skill |
|----|----------------|--|---|---|
| 1 | Senior Manager | <i>IS and business strategy alignment</i> : Membuat strategi SI untuk mencapai tujuan dan komitmen dari tim manajemen perusahaan | <ul style="list-style-type: none"> • Konsep strategi bisnis • Tren dan dampak dari pengembangan TI di perusahaan • Potensi dari penerapan model bisnis yang sesuai • Tujuan bisnis dan organisasi | <ul style="list-style-type: none"> • Analisis pengembangan yang dilakukan pada masa yang akan datang pada proses bisnis dan aplikasi teknologi • Menentukan kebutuhan proses yang berhubungan dengan layanan TI • Mengidentifikasi dan menganalisis kebutuhan pengguna pada jangka panjang • Berkontribusi dalam pengembangan strategi TI dan kebijakan, arsitektur |

| No | Jabatan | Kompetensi TI | Knowledge | Skill |
|----|---------|------------------------------------|---|---|
| | | | <ul style="list-style-type: none"> Framework arsitektur TI | TI <ul style="list-style-type: none"> Berkontribusi dalam pengembangan strategi bisnis Analisis tingkat fisibilitas dari pembiayaan dan manfaat Mereview dan menganalisis dampak dari implementasi TI Memahami dampak dari teknologi baru dalam bisnis Memahami manfaat yang didapatkan oleh bisnis dalam menerapkan teknologi baru dan cara agar bisa menambah nilai dan menyediakan keunggulan bersaing Memahami <i>enterprise architecture</i> |
| | | <i>Business plan development</i> : | <ul style="list-style-type: none"> Komponen perencanaan bisnis | <ul style="list-style-type: none"> Menentukan dan mengidentifikasi elemen-elemen |

| No | Jabatan | Kompetensi TI | Knowledge | Skill |
|----|---------|---|---|---|
| | | Menyediakan mediasi untuk membuat suatu sistem informasi yang sesuai dengan kebutuhan bisnis dan termasuk risiko dan kesempatan | <p>dan milestone</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kebutuhan dan ukuran dari target market saat ini dan yang akan datang • Teknik analisis SWOT • Pembuatan target nilai <i>tangible</i> maupun <i>intangible</i> dalam implementasi TI dalam perusahaan • Isu dan dampak dari model TI yang diimplementasikan • Perencanaan keuangan | <p>penting dari layanan TI yang ada</p> <ul style="list-style-type: none"> • Menetapkan nilai yang sesuai dengan tujuan yang dibuat • Membuat analisis SWOT dengan detail terkait kondisi internal perusahaan yang berhubungan dengan implementasi TI • Menentukan milestone utama dalam perencanaan |

| No | Jabatan | Kompetensi TI | Knowledge | Skill |
|----|---------|---|--|--|
| | | | <ul style="list-style-type: none"> • Teknologi terbaru • Teknik penilaian risiko dan kesempatan | |
| | | <i>Architecture design</i> : Bertindak sebagai penanggungjawab untuk menentukan strategi dalam mengimplementasikan TI yang sesuai dengan kebutuhan bisnis. Identifikasi platform teknologi saat ini, platform | <ul style="list-style-type: none"> • Framework arsitektur, metodologi dan <i>tool</i> desain sistem • Kebutuhan sistem arsitektur seperti, performa, perawatan, perpanjangan, skalabilitas, ketersediaan, keamanan dan aksesibilitas • Biaya, manfaat dan | <ul style="list-style-type: none"> • Menyediakan keahlian untuk membantu dalam memecahkan masalah yang kompleks dan memastikan solusi arsitektur TI terbaik yang diimplementasikan di perusahaan • Menggunakan pengetahuan dari berbagai area TI untuk mengembangkan <i>enterprise arsitektur</i> • Mengetahui tujuan bisnis yang memberikan dampak pada komponen arsitektur TI • Membantu mengkomunikasikan |

| No | Jabatan | Kompetensi TI | Knowledge | Skill |
|----|---------|--|---|--|
| | | yang sudah <i>out of date</i> , dan inovasi teknologi terbaru | risiko dari sistem arsitektur <ul style="list-style-type: none"> • <i>Enterprise architecture</i> perusahaan dan standar internal • Munculnya teknologi baru | <i>enterprise architecture</i> dan standar, prinsip dan tujuan kepada tim pengembang <ul style="list-style-type: none"> • Mengembangkan pola desain dan model untuk membantu sistem analysis dalam mendesain konsistensi dari aplikasi |
| | | <i>Technology trend monitoring</i> : Eksplorasi pengetahuan tentang teknologi baru yang muncul dengan pemahaman tentang bisnis. Memberikan | <ul style="list-style-type: none"> • Teknologi terbaru • Kebutuhan pengguna • Sumber informasi yang relevan • Pendekatan program penelitian | <ul style="list-style-type: none"> • Monitoring sumber informasi dan selalu mengikuti sumber informasi yang terpercaya • Identifikasi vendor dan provider • Identifikasi keuntungan bisnis dan perubahan dari proses pengabdian teknologi terbaru |

| No | Jabatan | Kompetensi TI | Knowledge | Skill |
|----|---------|--|---|--|
| | | bimbingan dan saran kepada tim untuk mendukung pengambilan keputusan strategi | | |
| | | <i>Information security strategy development:</i> Mengeksploitasi keahlian dan memanfaatkan standard dan best practice | <ul style="list-style-type: none"> • Potensi dari penerapan <i>standard</i> dan <i>best practice</i> yang sesuai, seperti ISO 27001, ISO 27002 dsb. • Dampak dari kebutuhan yang legal dalam keamanan informasi • Strategi informasi | <ul style="list-style-type: none"> • Mengembangkan dan analisis hal kritis dari strategi perusahaan untuk keamanan informasi • Menemukan, menampilkan dan mendorong adanya kebijakan keamanan informasi • Menerapkan standar, <i>best practice</i> dan kebutuhan yang sesuai untuk keamanan informasi • Mengantisipasi perubahan kebutuhan dari strategi keamanan informasi perusahaan dan menenukan |

| No | Jabatan | Kompetensi TI | Knowledge | Skill |
|----|---------|---|---|---|
| | | | dari organisasi <ul style="list-style-type: none"> Ancaman keamanan | formulasi rencana baru |
| | | <i>ICT quality strategy development:</i> Mengeksploitasi pengetahuan khusus untuk meningkatkan dan mengesahkan standar dan best practice yang digunakan | <ul style="list-style-type: none"> Framework utama dalam industri TI, COBIT, ITIL, ISO 50001. Strategi informasi dari organisasi Model layanan TI dalam perusahaan | <ul style="list-style-type: none"> Menetapkan kebijakan kualitas dari TI yang sesuai dengan standar organisasi Identifikasi ukuran kualitas yang digunakan Menerapkan standard dan <i>best practice</i> yang sesuai untuk merawat kualitas informasi |
| | | <i>Personnel development:</i> Mengambil tindakan secara | <ul style="list-style-type: none"> Metode pengembangan kompetensi Metode analisis | <ul style="list-style-type: none"> Identifikasi kompetensi dan gap skill Identifikasi dan rekomendasi pekerjaan berdasarkan kesempatan pengembangan |

| No | Jabatan | Kompetensi TI | Knowledge | Skill |
|----|---------|--|--|---|
| | | proaktif dan mengembangkan proses organisasi untuk mengatasi kebutuhan pengembangan individu, tim dan seluruh tenaga kerja | kompetensi dan kebutuhan skill <ul style="list-style-type: none"> • Metode dukungan pembelajaran dan pengembangan • Teknologi dan proses • Teknik pemberdayaan | <ul style="list-style-type: none"> • Menggabungkan proses kerja dan peluang kerja untuk pengembangan skill • Pelatih atau pembimbing • Memenuhi kebutuhan dalam pengembangan SDM guna memenuhi kebutuhan perusahaan |
| | | <i>Business change management:</i> Memberikan arahan untuk merencanakan, mengelola dan melaksanakan implementasi TI yang | <ul style="list-style-type: none"> • Strategi implementasi TI • Dampak dari perubahan bisnis pada organisasi dan sumber daya manusia • Dampak dari perubahan bisnis | <ul style="list-style-type: none"> • Analisis <i>cost and benefit</i> dari perubahan bisnis • Memilih solusi yang sesuai dengan manfaat, risiko dan seluruh dampak • Membuat perencanaan implementasi dari proses perbaikan • Menerapkan tool dan standar manajemen proyek, seperti PMBok |

| No | Jabatan | Kompetensi TI | Knowledge | Skill |
|----|---------|---|--|--|
| | | <p>mengakibatkan perubahan bisnis</p> <p><i>Information security management:</i></p> <p>Memberikan arah dalam integritas, kerahasiaan dan ketersediaan data yang tersimpan dalam sistem informasi dan sesuai dengan persyaratan hukum</p> | <p>pada isu hukum</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kebijakan manajemen keamanan organisasi dan implikasi yang berhubungan stakeholder terkait. • <i>Standard dan best practice</i> untuk menejemen keamanan informasi • Risiko kritis untuk manajemen kewanaman informasi • Pendekatan audit | <ul style="list-style-type: none"> • Kebijakan manajemen keamanan informasi yang melingkupi strategi bisnis • Analisis aset kritis perusahaan dan identifikasi kelemahan dan kerentanan untuk diretas • Memastikan perencanaan manajemen risiko untuk menghasilkan rencana aksi mitigasi • Melaporkan audit keamanan • Memastikan perencanaan pemulihan |

| No | Jabatan | Kompetensi TI | Knowledge | Skill |
|----|---------|--|--|--|
| | | | TI intenal | |
| | | <i>IS Governance:</i> Memberikan arah untuk strategi tatakelola SI dengan melakukan komunikasi, menyebarkan dan mengontrol pada proses yang sesuai dengan infrastruktur TI | <ul style="list-style-type: none"> • Infrastruktur TI dan bisnis organisasi • Strategi bisnis dari perusahaan • Nilai bisnis • Kebutuhan hukum | <ul style="list-style-type: none"> • Mengelola model penerapan tata kelola • Menganalisis kontek dari bisnis dari perusahaan dan evolusi bisnis • Menentukan dan mengimplementasikan KPI (<i>Key Performance Indicator</i>) • Mengkomunikasikan nilai, risiko dan kesempatan yang ditimbulkan oleh penerapan strategi SI |
| | | <i>Sustainable development:</i> Menentukan tujuan dan strategi dari | <ul style="list-style-type: none"> • Ukuran dan indikator yang berhubungan dalam pengembangan | <ul style="list-style-type: none"> • Monitoring dan mengukur kebutuhan TI • Mengaplikasikan rekomendasi pada proyek untuk mendukung strategi pengembangan keberlanjutan yang |

| No | Jabatan | Kompetensi TI | Knowledge | Skill |
|----|---------|--|---|--|
| | | keberlanjutan pengembangan SI sesuai dengan kebijakan keberlanjutan organisasi | keberlanjutan <ul style="list-style-type: none"> • <i>Corporate social responsibility</i> (CSR) dari stakeholder dengan infrastruktur SI | terbaru |
| | | <i>Project and portofolio management:</i> Megelola proyek atau program yang kompleks, termasuk berinteraksi dengan pihak eksternal. Mempengaruhi strategi proyek | <ul style="list-style-type: none"> • Methodology proyek, termasuk melakukan pendekatan untuk menentukan langkah-langkah proyek dan tool yang digunakan untuk melakukan perencanaan • Teknologi untuk mengimplementasi | <ul style="list-style-type: none"> • Identifikasi risiko proyek dan menentukan perencanaan mitigasi • Menentukan perencanaan proyek dengan menjelaskan tugas setiap individu • Mengkomunikasikan progress proyek kepada semua stakeholder yang terlibat • Pengembangan perencanaan manajemen risiko untuk mengidentifikasi tindakan preventif • Mengkomunikasikan dan mendorong |

| No | Jabatan | Kompetensi TI | Knowledge | Skill |
|----|---------|---|---|---|
| | | <p>dengan memberikan solusi alternatif dan menyeimbangkan antara efektifitas dan efisiensi. Mengambil seluruh tanggungjawab dari luaran proyek, termasuk keuangan dan manajemen sumber daya</p> | <p>kan proyek</p> <ul style="list-style-type: none"> • Strategi bisnis perusahaan dan proses bisnis • Pengembangan dan kepatuhan terhadap perencanaan keuangan dan anggaran • Metodologi struktur manajemen proyek | <p>dalam analisis risiko perusahaan dan proses manajemen risiko</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desain proses analisis risiko dan manajemen |
| | | <p><i>Risk management:</i> Mengarahkan untuk</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Nilai dan kepentingan perusahaan untuk | <ul style="list-style-type: none"> • Mengembangkan perencanaan manajemen risiko untuk mengidentifikasi aksi mitigasi |

| No | Jabatan | Kompetensi TI | Knowledge | Skill |
|----|---|--|---|---|
| | | menentukan dan membuat kebijakan untuk manajemen risiko | <p>diterapkan dalam analisis risiko</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Good practice</i> dan standar analisis risiko | <p>(preventif)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mengkomunikasikan dan mendorong analisis risiko organisasi dan proses manajemen risiko • Desain proses dari analisis dan manajemen risiko |
| 2 | Manager Perencanaan & Kebijakan Teknologi Informasi | <i>IS and business strategy</i> : Membuat arahan untuk membuat dan mengimplementasikan inovasi solusi SI untuk jangka panjang | <ul style="list-style-type: none"> • Konsep strategi bisnis • Tujuan bisnis dan organisasi • Munculnya teknologi baru • Framework arsitektur TI | <ul style="list-style-type: none"> • Analisis pengembangan yang dilakukan pada masa yang akan datang pada proses bisnis dan aplikasi teknologi • Menentukan kebutuhan untuk proses yang berhubungan dengan layanan TI • Mengidentifikasi dan menganalisis kebutuhan pengguna pada jangka panjang • Berkontribusi dalam pengembangan |

| No | Jabatan | Kompetensi TI | Knowledge | Skill |
|----|---------|--|---|---|
| | | | | <p>strategi TI dan kebijakan TI</p> <ul style="list-style-type: none"> • Berkontribusi dalam pengembangan dari strategi bisnis • Memahami dampak dari teknologi baru dalam bisnis • Memahami manfaat yang didapatkan oleh bisnis dalam menerapkan teknologi baru dan cara bisa menambah nilai dan menyediakan keunggulan bersaing • Memahami <i>enterprise architecture</i> |
| | | <p><i>Business plan development:</i> Melakukan eksploitasi pengetahuan berdasarkan</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Komponen perencanaan bisnis dan milestone • Kebutuhan dan ukuran dari target saat ini dan yang | <ul style="list-style-type: none"> • Menentukan dan mengidentifikasi elemen-elemen penting dari produk atau solusi yang ada • Menetapkan nilai yang sesuai dengan tujuan yang dibuat |

| No | Jabatan | Kompetensi TI | Knowledge | Skill |
|----|---------|---|---|---|
| | | analisis lingkungan pasar | <p>akan datang</p> <ul style="list-style-type: none"> • Isu dan dampak dari model implementasi TI • Perencanaan keuangan • Teknologi terbaru • Teknik penilaian risiko dan kesempatan | <ul style="list-style-type: none"> • Menghasilkan laporan mengenai performa baik untuk jangka pendek maupun untuk jangka panjang • Menentukan milestone utama dalam perencanaan |
| | | <i>Architecture design:</i> Melakukan eksploitasi pengetahuan untuk menentukan keterkaitan TI | <ul style="list-style-type: none"> • Framework arsitektur, metodologi dan <i>tool</i> sistem desain • Kebutuhan sistem arsitektur seperti, performa, perawatan, | <ul style="list-style-type: none"> • Menggunakan pengetahuan dari berbagai area teknologi untuk mengembangkan <i>enterprise arsitektur</i> • Mengetahui tujuan bisnis yang memberikan dampak pada komponen arsitektur • Membantu mengkomunikasikan |

| No | Jabatan | Kompetensi TI | Knowledge | Skill |
|----|---------|---|---|--|
| | | dan spesifikasi yang diterapkan dalam pembuatan multiple project TI, pengembangan aplikasi atau infrastruktur | <p>perpanjangan, skalabilitas, ketersediaan, keamanan dan aksesibilitas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Biaya, manfaat dan risiko dari sistem artisektur • <i>Enterprise architecture</i> perusahaan dan standar internal perusahaan • Munculnya teknologi baru | <p><i>enterprise architecture</i> dan standar, prinsip dan tujuan kepada tim pengembang</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mengembangkan pola desain dan model untuk membatnu analysis sistem dalam mendesain konsistensi dari aplikasi |
| | | <i>IS governance</i> : Memastikan perencanaan tata | <ul style="list-style-type: none"> • Infrastruktur TI dan bisnis organisasi | <ul style="list-style-type: none"> • Mengelola model penerapan tata kelola • Menganalisis kontek dari bisnis dari |

| No | Jabatan | Kompetensi TI | Knowledge | Skill |
|----|---------|--|---|--|
| | | kelola TI sesuai dengan standar atau best practice yang selaras dengan proses bisnis | <ul style="list-style-type: none"> • Strategi bisnis dari perusahaan • Nilai bisnis • Kebijakan hukum | <p>perusaan dan evolusi bisnis</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mengkomunikasikan nilai, risiko dan kesempatan yang disebabkan oleh strategi SI |
| | | <i>Project and portofolio management:</i> Memperhitungkan semua aktivitas yang ada dalam proyek, membuat pilihan dan memberikan intruksi, optimalisasi aktivitas dan | <ul style="list-style-type: none"> • Methodology proyek, termasuk melakukan pendekatan untuk menentukan langkah-langkah proyek dan tool yang digunakan untuk melakukan perencanaan • Teknologi untuk mengimplementasi | <ul style="list-style-type: none"> • Identifikasi risiko proyek dan menentukan perencanaan mitigasi • Menentukan perencanaan proyek dengan menjelaskan tugas setiap individu • Mengkomunikasikan progress proyek kepada semua stakeholder yang terlibat • Pengembangan perencanaan manajemen risiko untuk mengidentifikasi tindakan preventif • Mengkomunikasikan dan mendorong |

| No | Jabatan | Kompetensi TI | Knowledge | Skill |
|----|---------|--|--|---|
| | | sumber daya. Mengelola dan mengawasi hubungan dalam tim, perencanaan dan memastikan tujuan dalam tim dan menghasilkan suatu dokumentasi | kan proyek <ul style="list-style-type: none"> • Strategi bisnis perusahaan dan proses bisnis • Pengembangan dan kepatuhan terhadap perencanaan keuangan dan anggaran • Metodologi struktur manajemen proyek | analisis risiko perusahaan dan proses manajemen risiko <ul style="list-style-type: none"> • Desain dan dokumentasi proses untuk analisis risiko dan manajemen • Menerapkan aksi mitigasi |
| | | <i>Sustainable development:</i> Menaikan tingkat kesadaran, pelatihan dan komitmen dalam pengembangan | <ul style="list-style-type: none"> • Ukuran dan indikator yang berhubungan dalam pengembangan keberlanjutan • <i>Corporate social</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Monitoring kebutuhan TI • Mengaplikasikan rekomendasi pada proyek untuk mendukung strategi pengembangan keberlanjutan yang terbaru • Menguasai kendala peraturan dan standar internasional yang berkaitan |

| No | Jabatan | Kompetensi TI | Knowledge | Skill |
|----|---------|---|---|---|
| | | keberlanjutan | <i>responsibility</i> (CSR) dari stakeholder dengan infrastruktur SI | dengan keberlanjutan TI |
| | | <i>Education and training provision:</i> Bertindak dengan kreatif untuk menganalisis gap skill, mengelaborasi kebutuhan secara spesifik dan mengidentifikasikan sumber-sumber yang potensial untuk ditetapkan | <ul style="list-style-type: none"> • Pendekatan pendidikan yang tepat dan metode penyampaian pendidikan • Pasar yang kompetitif untuk penawaran pendidikan • Metodologi analysis kebutuhan training • Teknik pemberdayaan | <ul style="list-style-type: none"> • Mengatur jadwal pelatihan dan pendidikan untuk memenuhi kebutuhan perusahaan • Mengidentifikasi dan memaksimalkan dalam penggunaan sumber daya untuk efektifitas biaya • Menganalisis <i>feedback</i> dan menggunakan hasilnya untuk memperbaiki dalam pelaksanaan pelatihan dan pendidikan • Membuat desain kurikulum dan program pelatihan untuk memenuhi kebutuhan pelatihan dan pendidikan |

| No | Jabatan | Kompetensi TI | Knowledge | Skill |
|----|----------------------|---|---|---|
| | | pelatihan. | | TI |
| | | <i>Risk management:</i> Memutuskan aktivitas yang sesuai untuk menjamin keamanan. Mengevaluasi, mengelola dan memastikan validasi dari yang keamanan, melakukan proses audit TI | <ul style="list-style-type: none"> • Nilai dan kepentingan perusahaan untuk diterapkan dalam analisis risiko • <i>Good practice</i> dan standar analisis risiko | <ul style="list-style-type: none"> • Mengembangkan perencanaan manajemen risiko untuk mengidentifikasi aksi mitigasi (preventif) • Mengkomunikasikan dan mendorong analisis risiko organisasi dan proses manajemen risiko • Desain dan dokumentasi proses dari analisis dan manajemen risiko • Menerapkan aksi mitigasi |
| 3 | Manager Pengembangan | <i>Testing:</i> Memanfaatkan pengetahuan | <ul style="list-style-type: none"> • Teknik, infrastruktur, dan <i>tool</i> yang | <ul style="list-style-type: none"> • Membuat dan mengelola perencanaan test • Mengelola dan mengevaluasi proses |

| No | Jabatan | Kompetensi TI | Knowledge | Skill |
|----|---|---|--|---|
| | Teknologi Informasi dan Analisis Bisnis | <p>untuk mengawasi kompleksitas dari program testing. Memastikan tes dan hasilnya didokumentasikan untuk testing selanjutnya</p> | <p>digunakan untuk proses testing</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Lifecycle</i> dari proses testing • Perbedaan dalam test (fungsi, integrasi, performa, kegunaan dll) • Standar untuk menentukan kriteria kualitas dari testing • Web, cloud dan teknologi <i>mobile</i> dan kebutuhan lingkungan | <p>tes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mendesain tes dari sistem TI • Mempersiapkan tes untuk sistem TI • Melaporkan dan mendokumentasikan tes dan hasilnya |
| | | <p><i>Business solution:</i> Memastikan</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Nilai dan kepentingan | <ul style="list-style-type: none"> • Melakukan identifikasi terkait komponen TI yang memiliki potensi |

| No | Jabatan | Kompetensi TI | Knowledge | Skill |
|----|---------|--|--|---|
| | | bahwa impelementasi TI bisa memberikan solusi kepada bisnis perusahaan | <p>perusahaan untuk diterapkan dalam pemberian solusi bisnis</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kebijakan perusahaan • Peraturan hukum yang berlaku untuk TI • Model layanan TI | <p>kritis</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mengalokasikan sumber daya yang sesuai untuk maintain aktivitas dan memastikan bahwa pemilihan solusi sesuai dengan ekspektasi pengguna dan sesuai bisnis perusahaan • <i>Memappingkan</i> antara kebijakan perusahaan dengan TI • Mengkomunikasikan kepada semua level pengguna untuk memastikan sumber daya yang sesuai |
| | | <i>Problem management:</i> Melakukan identifikasi terkait infrastuktur TI dan proses | <ul style="list-style-type: none"> • Infrastruktur TI secara keseluruhan di organisasi dan komponen kunci • Prosedur pelaporan problem yang ada | <ul style="list-style-type: none"> • Melakukan identifikasi terkait komponen yang memiliki potensi kritis dan menentukan tindakan dalam melakukan mitigasi • Audit manajemen risiko • Mengalokasikan sumber daya yang |

| No | Jabatan | Kompetensi TI | Knowledge | Skill |
|----|---------|---|--|--|
| | | problem management untuk mengidentifikasi permasalahan dan mencari solusi atas permasalahan tersebut. | <p>di perusahaan</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prosedur eskalasi • Aplikasi dan ketersediaan dari <i>tool</i> untuk melakukan diagnosa problem | <p>sesuai untuk maintain aktivitas, keseimbangan antara biaya dan risiko</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mengkomunikasikan kepada semua level pengguna untuk memastikan sumber daya yang sesuai |
| | | <i>Risk management:</i> Memutuskan aktivitas yang sesuai untuk menjamin keamanan dalam proses analisis bisnis maupun dalam proses pengembangan/pe | <ul style="list-style-type: none"> • Nilai dan kepentingan perusahaan untuk diterapkan dalam analisis risiko • <i>Good practice</i> dan standar analisis risiko • Proses pengembangan/pen | <ul style="list-style-type: none"> • Mengembangkan perencanaan manajemen risiko untuk mengidentifikasi aksi mitigasi (preventif) dalam proses pengembangan/pengadaan TI maupun dalam proses analisis bisnis • Mengkomunikasikan dan mendorong analisis risiko organisasi dan proses manajemen risiko • Desain dan dokumentasi proses dari |

| No | Jabatan | Kompetensi TI | Knowledge | Skill |
|----|---------|--|--|---|
| | | ngadaan aplikasi. Mengevaluasi, mengelola dan memastikan validasi keamanan | <p>gadaan TI</p> <ul style="list-style-type: none"> • Risiko dalam pengembangan/pengadaan TI • Risiko dalam analisis bisnis | <p>analisis dan manajemen risiko pengembangan</p> <ul style="list-style-type: none"> • Menerapkan aksi mitigasi |
| | | <p><i>Service delivery</i> : Program yang dijadwalkan untuk tugas pengembangan TI/analisis bisnis. Melakukan identifikasi sumber daya manusia yang dibutuhkan dalam proses</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Cara menjelaskan menerapkan layanan TI kepada pengguna setelah TI tersebut dikembangkan • <i>Best practice</i> dan standar dalam pemberian layanan • Cara melakukan monitoring penyampaian | <ul style="list-style-type: none"> • Menerapkan proses yang terdiri dari layanan TI organisasi untuk menerapkan strategy • Mengisi dan melengkapi dokumen dalam penggunaan layanan TI • Analisis layanan yang diberikan dan membuat laporan terkait luaran yang dihasilkan |

| No | Jabatan | Kompetensi TI | Knowledge | Skill |
|----|---|---|--|---|
| | | pengembangan TI/analisis bisnis tersebut | layanan <ul style="list-style-type: none"> • Cara merecord aktivitas penyampaian layanan dan mengidentifikasikan kesalahan | |
| 4 | Manager Operasi Layanan Teknologi Informasi | <i>Risk management:</i> Memutuskan aktivitas yang sesuai untuk menjamin keamanan dalam memberikan layanan TI kepada seluruh pengguna. Mengevaluasi, | <ul style="list-style-type: none"> • Nilai dan kepentingan perusahaan untuk diterapkan dalam analisis risiko terkait layanan TI • Good practice seperti ITIL, COBIT dsb, dan standar analisis risiko seperti ISO | <ul style="list-style-type: none"> • Mengembangkan perencanaan manajemen risiko untuk mengidentifikasi aksi mitigasi (preventif) terhadap aktivitas operasi layanan TI • Mengkomunikasikan dan mendorong analisis risiko organisasi dan proses manajemen risiko • Desain dan dokumentasi proses dari analisis dan manajemen risiko |

| No | Jabatan | Kompetensi TI | Knowledge | Skill |
|----|---------|--|--|--|
| | | mengelola dan memastikan layanan TI tervalidasi dalam hal keamanannya, melakukan proses audit TI terkait aktivitas management layanan TI. | 31000 <ul style="list-style-type: none"> • | <ul style="list-style-type: none"> • Menerapkan aksi mitigasi |
| | | <i>Application development:</i> Bertindak dengan kreatif mungkin untuk mengembangkan aplikasi dan memilih teknik | <ul style="list-style-type: none"> • Program software yang sesuai • Komponen hardware, arsitektur hardware • Fungsi dan desain teknik • Bahasa | <ul style="list-style-type: none"> • Menjelaskan dan mengkomunikasikan pengembangan atau desain kepada pengguna • Menampilkan dan mengevaluasi hasil tes • Menerapkan software yang sesuai dan arsitektur hardware • Pengembangan <i>user interface</i>, |

| No | Jabatan | Kompetensi TI | Knowledge | Skill |
|----|---------|--|---|--|
| | | yang sesuai. Optimalisasi pengembangan aplikasi, merawat dan menampilkan pola desain karyawan. | <p>pemrograman</p> <ul style="list-style-type: none"> • DBMS • Sistem operasi dan platform software • Integrated development environment (IDE) • Keamanan | <p>komponen software bisnis dan komponen software</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mengelola dan memberikan garansi terhadap kualitas aplikasi • Bekerjasama dengan tim pengembangan dan desainer aplikasi |
| | | <i>Service delivery :</i> Program yang dijadwalkan untuk tugas operasional layanan TI. Mengelola biaya anggaran yang digunakan untuk pengadaan | <ul style="list-style-type: none"> • Cara menerapkan layanan TI • <i>Best practice</i> dan standar dalam pemberian layanan, seperti ITIL, COBIT dsb. • Cara melakukan monitoring penyampaian | <ul style="list-style-type: none"> • Menerapkan proses yang terdiri dari layanan TI organisasi sesuai dengan strategi dan distandarisasikan sesuai dengan best practice atau standar dari layanan operasi TI • Mengisi dan melengkapi dokumen dalam penggunaan layanan TI • Analisis layanan yang diberikan dan membuat laporan terkait luaran yang |

| No | Jabatan | Kompetensi TI | Knowledge | Skill |
|----|---------|--|--|--|
| | | sumber daya TI. Melakukan identifikasi sumber daya manusia yang dibutuhkan dalam proses operasional layanan TI tersebut | layanan <ul style="list-style-type: none"> • Cara <i>merecord</i> aktivitas penyampaian layanan dan mengidentifikasikan kesalahan • <i>Best practice</i> dan standar manajemen keamanan informasi, seperti ISO 27000, ISO 27001, ISO 27002 | dihasilkan |
| | | <i>Problem management:</i> Melakukan identifikasi terkait infrastuktur TI | <ul style="list-style-type: none"> • Infrastruktur TI secara keseluruhan di organisasi dan komponen kunci • Prosedur pelaporan | <ul style="list-style-type: none"> • Melakukan identifikasi terkait komponen infrastruktur TI yang memiliki potensi kritis dan menentukan tindakan dalam melakukan mitigasi |

| No | Jabatan | Kompetensi TI | Knowledge | Skill |
|----|---------|--|---|--|
| | | dan proses problem management pada operasi layanan TI untuk mengidentifikasi permasalahan dan mencari solusi atas permasalahan operasi layanan TI tersebut. | <p>problem layanan operasional TI</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prosedur eskalasi problem • Aplikasi dan ketersediaan dari tool untuk melakukan diagnose problem dari layanan TI | <ul style="list-style-type: none"> • Audit manajemen risiko • Mengalokasikan sumber daya yang sesuai untuk maintain aktivitas, kesimbangan antara biaya dan risiko • Mengkomunikasikan kepada semua level pengguna untuk memastikan sumber daya yang sesuai |
| | | <i>Information security management:</i> Mengevaluasi pengukuran manajemen keamanan dan | <ul style="list-style-type: none"> • Kebijakan manajemen keamanan organisasi dan implikasi untuk berhubungan stakeholder terkait. | <ul style="list-style-type: none"> • Dokumen dan kebijakan manajemen keamanan informasi yang melingkupi strategi bisnis • Analisis aset kritis perusahaan dan identifikasi kelemahan dan kerentanan untuk diretas • Memastikan perencanaan manajemen |

| No | Jabatan | Kompetensi TI | Knowledge | Skill |
|----|---------|---|---|--|
| | | indikator dan menentukan kebijakan keamanan informasi. | <ul style="list-style-type: none"> • Standar dan best practice untuk manajemen keamanan informasi • Risiko kritis untuk manajemen keamanan informasi • Teknik deteksi keamanan • Teknik <i>cyberattack</i> dan mengukur untuk menghindari adanya <i>cyberattack</i> • <i>Forensic device</i> | <p>risiko untuk menghasilkan rencana aksi pencegahan</p> <ul style="list-style-type: none"> • Menampilkan audit keamanan • Menerapkan monitoring dan teknik testing • Memastikan perencanaan pemulihan • Implementasi perencanaan pemulihan pada kasus yang krisis |
| | | <i>Systems engineering:</i> Memastikan | <ul style="list-style-type: none"> • Modul yang sesuai dengan program software, DBMS, | <ul style="list-style-type: none"> • Menjelaskan dan mengkomunikasikan desain atau pengembangan untuk pengguna |

| No | Jabatan | Kompetensi TI | Knowledge | Skill |
|----|---------|--|---|--|
| | | interoperability dari komponen sistem. Mengeksploitasi pengetahuan untuk membuat sistem bisa sesuai dengan ekspektasi pengguna dan sesuai dengan batasan sistem | bahasa pemrograman • Komponen hardware, tools dan arsitek hardware • Fungsional dan desain teknik • Bahasa pemrograman • SDLC • Dasar keamanan informasi | • Menampilkan dan mengevaluasi hasil tes terkait spesifikasi produk • Menerapkan software yang sesuai atau arsitektur hardware • Desain dan arsitektur pengembangan hardware, user interface, komponen software bisnis dan komponen yang terdapat pada software • Menerapkan pengembangan yang sesuai atau model proses untuk pengembangan secara efektif dan efisien |
| | | <i>Architecture design:</i> Melakukan eksploitasi pengetahuan | • Framework arsitektur infrastruktur TI, metodologi dan <i>tool</i> sistem desain | • Menyediakan keahlian untuk membantu untuk memecahkan masalah yang kompleks dan memastikan solusi arsitektur infrastruktur TI terbaik yang |

| No | Jabatan | Kompetensi TI | Knowledge | Skill |
|----|---------|--|---|--|
| | | untuk menentukan keterkaitan TI dan spesifikasi yang diterapkan dalam pengembangan infrastruktur TI | <p>infrastruktur TI</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kebutuhan sistem arsitektur infrastruktur TI seperti, performa, perawatan, perpanjangan, skalabilitas, ketersediaan, keamanan dan aksesibilitas • Biaya, manfaat dan risiko dari sistem arsitektur infrastruktur TI • Enterprise architecture dari infrastruktur TI | <p>diimplementasikan</p> <ul style="list-style-type: none"> • Menggunakan pengetahuan dari berbagai area teknologi untuk mengembangkan enterprise arsitektur khususnya pada infrastruktur TI • Mengetahui tujuan bisnis yang memberikan dampak pada komponen arsitektur infrastruktur TI • Membantu mengkomunikasikan enterprise architecture dan standar, prinsip dan tujuan kepada tim pengembang |

| No | Jabatan | Kompetensi TI | Knowledge | Skill |
|----|----------------------------------|---|--|---|
| | | | <ul style="list-style-type: none"> • Munculnya teknologi baru | |
| 5 | Senior Spesialist II dan Analyst | <i>Risk management:</i> Melakukan analisis aktivitas yang sesuai untuk menjamin keamanan dalam memberikan layanan TI kepada seluruh pengguna. Mengevaluasi, mengelola dan memastikan layanan TI tervalidasi dalam hal keamanannya | <ul style="list-style-type: none"> • Nilai dan kepentingan perusahaan untuk diterapkan dalam analisis risiko terkait layanan TI • <i>Good practice</i> seperti ITIL, COBIT dsb, dan standar analisis risiko seperti ISO 31000 • <i>Decision making</i> dalam menentukan mitigasi risiko | <ul style="list-style-type: none"> • Mengembangkan perencanaan manajemen risiko untuk mengidentifikasi aksi mitigasi (preventif) terhadap aktivitas operasi layanan TI • Mengkomunikasikan dan mendorong analisis risiko organisasi dan proses manajemen risiko • Desain dan dokumentasi proses dari analisis dan manajemen risiko • Menerapkan aksi mitigasi |

| No | Jabatan | Kompetensi TI | Knowledge | Skill |
|----|---------|---|---|--|
| | | <i>Problem management:</i> Melakukan identifikasi terkait infrastuktur TI dan proses problem management untuk mengidentifkasi permasalahan dan mencari solusi atas permasalahan tersebut. | <ul style="list-style-type: none"> • Infrastruktur TI secara keseluruhan di organisasi dan komponen kunci • Prosedur pelaporan problem yang ada di perusahaan • Prosedur eskalasi • Aplikasi dan ketersediaan dari <i>tool</i> untuk melakukan diagnosa problem | <ul style="list-style-type: none"> • Melakukan identifikasi terkait komponen yang memiliki potensi kritis dan menentukan tindakan dalam melakukan mitigasi • Audit manajemen risiko • Mengalokasikan sumber daya yang sesuai untuk maintain aktivitas, keseimbangan antara biaya dan risiko • Mengkomunikasikan kepada semua level pengguna untuk memastikan sumber daya yang sesuai |
| | | <i>IS and business strategy:</i> Menentukan arahan untuk | <ul style="list-style-type: none"> • Konsep strategi bisnis • Tujuan bisnis dan organisasi | <ul style="list-style-type: none"> • Analisis pengembangan yang dilakukan pada masa yang akan datang pada proses bisnis dan aplikasi teknologi |

| No | Jabatan | Kompetensi TI | Knowledge | Skill |
|----|---------|---|---|--|
| | | membuat dan mengimplementasikan inovasi solusi SI untuk jangka panjang dan mengevaluasi arahan yang dilakukan saat ini sesuai target atau tidak | <ul style="list-style-type: none"> • Munculnya teknologi baru • Framework arsitektur TI | <ul style="list-style-type: none"> • Menentukan kebutuhan untuk proses yang berhubungan dengan layanan TI • Mengidentifikasi dan menganalisis kebutuhan pengguna pada jangka panjang • Berkontribusi dalam pengembangan strategi TI dan kebijakan TI • Berkontribusi dalam pengembangan dari strategi bisnis |
| | | <i>Sustainable development:</i> Mmeberikan arahan untuk menaikkan tingkat kesadaran pada karyawan lainnya, | <ul style="list-style-type: none"> • Ukuran dan indikator yang berhubungan dalam pengembangan keberlanjutan • <i>Corporate social</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Monitoring kebutuhan TI • Mengaplikasikan rekomendasi pada proyek untuk mendukung strategi pengembangan keberlanjutan yang terbaru • Menguasai kendala peraturan dan standar internasional yang berkaitan |

| No | Jabatan | Kompetensi TI | Knowledge | Skill |
|----|---------|---|--|--|
| | | pelatihan dan komitmen dalam pengembangan keberlanjutan | <i>responsibility</i> (CSR) dari stakeholder dengan infrastruktur SI | dengan keberlanjutan TI |
| | | <i>Testing:</i> Menggunakan pengetahuan untuk melakukan testing program dan menentukan teknik testing yang digunakan. | <ul style="list-style-type: none"> • Teknik, infrastruktur, dan <i>tool</i> yang digunakan untuk proses testing • <i>Lifecycle</i> dari proses testing • Perbedaan dalam test (fungsi, integrasi, performa, kegunaan dll) • Standar untuk menentukan kriteria kualitas | <ul style="list-style-type: none"> • Membuat dan mengelola perencanaan test • Mengelola dan mengevaluasi proses tes • Mendesain tes dari sistem TI • Mempersiapkan tes untuk sistem TI • Teknik testing |

| No | Jabatan | Kompetensi TI | Knowledge | Skill |
|----|---------|--|--|--|
| | | | <p>dari testing</p> <ul style="list-style-type: none"> • Web, cloud dan teknologi <i>mobile</i> dan kebutuhan lingkungan | |
| | | <p><i>Application development:</i> Bertindak dengan kreatif mungkin untuk mengembangkan aplikasi dan memilih teknik yang sesuai. Optimalisasi pengembangan aplikasi, merawat dan menampilkan</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Program software yang sesuai • Komponen hardware, arsitektur hardware • Fungsi dan desain teknik • Bahasa pemrograman • DBMS • Sistem operasi dan platform software | <ul style="list-style-type: none"> • Mengkomunikasikan pengembangan atau desain kepada pengguna • Menampilkan dan mengevaluasi hasil tes • Menerapkan software yang sesuai dan arsitektur hardware • Pengembangan <i>user interface</i>, komponen software bisnis dan komponen software • Mengelola dan memberikan garansi terhadap kualitas aplikasi • Bekerjasama dengan tim |

| No | Jabatan | Kompetensi TI | Knowledge | Skill |
|----|-------------------------------------|---|--|--|
| | | pola desain karyawan. | <ul style="list-style-type: none"> • Integrated development environment (IDE) • Keamanan | pengembangan dan desainer aplikasi |
| 6 | Asistent Analyst dan Junior Analyst | <i>Aplication Design:</i> Memiliki kontribusi untuk mendesain dan spesifikasi fungsi yang general dan interface | <ul style="list-style-type: none"> • Kebutuhan model dan teknik analisis kebutuhan • Metode pengembangan software dan rasionalnya • Metric yang berhubungan dengan pengembangan aplikasi • Prinsip desain user interface | <ul style="list-style-type: none"> • Identifikasi pengguna dan stakeholder • Mengumpulkan, memformalisasikan dan memvalidasi kebutuhan fungsional dan non-fungsional • Menerapkan model estimasi dan data untuk mengevaluasi biaya • Mengevaluasi prototype yang digunakan |

| No | Jabatan | Kompetensi TI | Knowledge | Skill |
|----|---------|---|--|--|
| | | | <ul style="list-style-type: none"> Bahasa yang digunakan untuk memformulasikan spesifikasi fungsi DBMS, data warehouse dan arsitektur yang berhubungan | |
| | | <i>Application Development</i> : Bertindak sesuai dengan panduan dalam pengembangan, melakukan percobaan dan mendokumentasikan aplikasi | <ul style="list-style-type: none"> Program software yang sesuai Komponen hardware, arsitektur hardware Fungsi dan desain teknik Bahasa pemrograman DBMS | <ul style="list-style-type: none"> Mengkomunikasikan pengembangan atau desain kepada pengguna Menerapkan software yang sesuai dan arsitektur hardware Pengembangan <i>user interface</i>, komponen software bisnis dan komponen software Mengelola dan memberikan garansi terhadap kualitas aplikasi Bekerjasama dengan tim |

| No | Jabatan | Kompetensi TI | Knowledge | Skill |
|----|---------|---|---|---|
| | | | <ul style="list-style-type: none"> • Sistem operasi dan platform software • Integrated development environment (IDE) • Keamanan | pengembangan dan desainer aplikasi |
| | | <i>Testing:</i> Menampilkan percobaan yang mudah untuk memberikan pemenuhan kebutuhan dengan memberikan instruksi yang detail | <ul style="list-style-type: none"> • Teknik, infrastruktur, dan <i>tool</i> yang digunakan untuk proses testing • <i>Lifecycle</i> dari proses testing • Perbedaan dalam test (fungsi, integrasi, performa, kegunaan dll) • Standar untuk | <ul style="list-style-type: none"> • Membuat dan mengelola perencanaan test • Mengelola dan mengevaluasi proses tes • Mendesain tes dari sistem TI • Mempersiapkan tes untuk sistem TI • Melaporkan dan mendokumentasikan tes dan hasilnya |

| No | Jabatan | Kompetensi TI | Knowledge | Skill |
|----|---------|--|---|--|
| | | | <p>menentukan kriteria kualitas dari testing</p> <ul style="list-style-type: none"> • Web, cloud dan teknologi <i>mobile</i> dan kebutuhan lingkungan | |
| | | <p><i>Solution Deployment:</i> Menghilangkan atau menginstall komponen dibawah panduan dan kesesuaian dengan instruksi yang detail</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Menampilkan teknik analisis • Teknik yang berhubungan dengan problem management • Dampak dari penerapan arsitektur TI yang ada pada saat ini • Teknologi dan | <ul style="list-style-type: none"> • Mengelola dan merencanakan aktivitas perencanaan beta-test, solusi testing di lingkungan operasional • Mengkonfigurasi komponen-komponen yang digunakan • Mengatur kumpulan dari database dan mengelola perpindahan data |

| No | Jabatan | Kompetensi TI | Knowledge | Skill |
|----|---------|--|---|--|
| | | | standar yang digunakan selama deployment | |
| | | <i>User Support:</i> Melakukan interaksi dengan pengguna, menerapkan basic knowledge untuk memberikan respon dari permintaan pengguna. Memberikan solusi terhadap insiden, mengikuti prosedur yang ada | <ul style="list-style-type: none"> • Struktur database dan konten organisasi • Prosedur eskalasi yang ada di perusahaan • Sumber informasi untuk solusi yang potensial • Service desk dan help desk | <ul style="list-style-type: none"> • Menerapkan <i>support tools</i> untuk melakukan rekam jejak sumber informasi yang salah atau tekniknya yang salah • Merekam dan menemukan isu untuk mendukung perkembangan dan integrasi dari <i>tools support</i> yang <i>online</i>. • Menjelaskan komunikasi dengan end user dan memberikan informasi mengenai progres dari permintaan kebutuhan end user |
| | | <i>Service Delivery:</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Cara menerapkan | <ul style="list-style-type: none"> • Menerapkan proses yang terdiri dari |

| No | Jabatan | Kompetensi TI | Knowledge | Skill |
|----|---------|---|---|--|
| | | Bertindak sesuai dengan pedoman untuk merekam dan <i>tracking</i> data yang tersedia | <p>layanan TI</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Best practice</i> dan standar dalam pemberian layanan, seperti ITIL, COBIT dsb. • Cara melakukan monitoring penyampaian layanan • Cara <i>merecord</i> aktivitas penyampaian layanan dan mengidentifikasikan kesalahan • <i>Best practice</i> dan standar manajemen | <p>layanan TI organisasi sesuai dengan strategi dan distandarisasikan sesuai dengan <i>best practice</i> atau standar dari layanan operasi TI</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mengisi dan melengkapi dokumen dalam penggunaan layanan TI • Analisis layanan yang diberikan dan membuat laporan terkait luaran yang dihasilkan |

E-44

| No | Jabatan | Kompetensi TI | Knowledge | Skill |
|----|---------|---------------|---|-------|
| | | | keamanan informasi, seperti ISO 27000, ISO 27001, ISO 27002 | |

b. Kebutuhan Softskill

Selain memiliki kompetensi TI yang merupakan *hardskill* yang dimiliki oleh fungsi TI, jabatan-jabatan yang ada di Bidang Teknologi Informasi juga dibekali dengan *softskill*, berikut merupakan penjelasan dari kebutuhan softskill dari jabatan yang ada di Bidang Teknologi Informasi:

| No | Jabatan | Softskill | Indikator Perilaku |
|----|----------------|-------------------------------------|---|
| 1 | Senior Manager | <i>Customer service orientation</i> | <ul style="list-style-type: none">• Bekerja dengan menggunakan perspektif jangka panjang dalam menjawab masalah TI dari pengguna internal dan eksternal• Bertindak sebagai penasihat yang terpercaya• Mencari keuntungan jangka panjang untuk pelanggan• Terlibat dalam proses pengambilan keputusan dipihak pelanggan |
| | | <i>Achievement orientation</i> | <ul style="list-style-type: none">• Membuat strategi dan inovasi baru dalam pengambil tindakan untuk meminimalkan risiko• Membuat keputusan dan menetapkan prioritas atau memilih sasaran berdasarkan perhitungan input dan output |

| No | Jabatan | Softskill | Indikator Perilaku |
|----|---------|------------------------------------|--|
| | | | <ul style="list-style-type: none"> • Mempertimbangkan risiko dan keuntungan yang ditimbulkan dari suatu tindakan • Melakukan studi atau analisa kelayakan |
| | | <i>Continuous learning</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Mengidentifikasi dan memahami keahlian diri sendiri dan SDM jabatan dibawah senior manajer yang sebidang • Mencari dan mengusulkan program kerja untuk SDM TI • Membuat strategi inovasi terbaru dalam memberikan layanan TI |
| | | <i>Analythical decision making</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Menggunakan beberapa teknik analisa untuk menguraikan masalah kemudian menentukan solusinya • Identifikasi beberapa solusi dan memberi bobot untuk setiap solusi |
| | | <i>Business spirit</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Menempatkan kepentingan organisasi diatas |

| No | Jabatan | Softskill | Indikator Perilaku |
|----|---------|------------------------------|---|
| | | | <p>kepentingan sendiri</p> <ul style="list-style-type: none"> • Melakukan pengorbanan dalam hal pilihan pribadi • Mendukung keputusan yang menguntungkan bagi organisasi • Bertindak untuk mendukung misi dan tujuan organisasi • Membuat pilihan dan prioritas untuk memenuhi kebutuhan/misi organisasi dan menyesuaikan diri dengan misi organisasi |
| | | <i>Relationship building</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Menciptakan persahabatan yang erat guna memperluas jaringan kerja dan mencapai tujuan bisnis • Memperluas pengenalan baik internal maupun dengan pihak eksternal • Memperat hubungan dengan pihak yang terkait • Memperluas dan mempertahankan hubungan dengan pihak eksternal |

| No | Jabatan | Softskill | Indikator Perilaku |
|----|---------|-------------------|--|
| | | <i>Teamwork</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Bertindak menciptakan suasana kerjasama yang akrab dan moral kerja yang baik dalam kelompok • Menyelesaikan perselisihan yang terjadi dalam kelompok • Melindungi atau mempromosikan reputasi kelompok • Memberikan apresiasi kepada orang yang berkinerja baik |
| | | <i>Leadership</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Mengkomunikasikan visi dengan cara membuat orang percaya dan bisa berkomitmen terhadap visi dan misi organisasi • Menimbulkan antusiasme, energi dan komitmen bagi kelompok • Memastikan orang lain dapat menerima visi, misi, sasaran, agenda, kebijakan dari organisasi • Menjadi contoh baik bagi orang lain • Menerapkan norma perilaku kelompok |

| No | Jabatan | Softskill | Indikator Perilaku |
|----|-------------------------|-------------------------------------|--|
| | | <i>Concern for order</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Mengawasi dan memeriksa informasi • Memperhatikan terhadap kejelasan dan kepastian informasi • Adanya keinginan untuk mengurangi ketidakpastian |
| | | <i>Planning & organizing</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Mampu merencanakan dan mengelola sumber daya TI yang dibutuhkan untuk mendukung layanan TI • Mampu merencanakan program kerja selama satu tahun yang dibagi menjadi dua semester • Mengusulkan program pengembangan untuk SDM TI • Menjalankan rencana strategis dari rencana strategis jangka pendek, menengah dan panjang |
| | | <i>Decision making</i> | Mampu dan berani mengambil keputusan meskipun situasi tidak menentu |
| 2 | • Manager Perencanaan & | <i>Customer service orientation</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Memahami dan mencari informasi kebutuhan mendasar dari pengguna baik internal maupun eksternal |

| No | Jabatan | Softskill | Indikator Perilaku |
|----|--|--------------------------------|--|
| | Kebijakan Teknologi Informasi • Manager Pengembangan Teknologi Informasi dan Analisis Bisnis • Manager Operasi Layanan Teknologi Informasi | | <ul style="list-style-type: none"> • Memberikan layanan TI yang sesuai dengan kebutuhan pengguna • Memberikan layanan TI lebih untuk pengguna • Menyediakan diri terutama saat layanan TI dalam masa kritis |
| | | <i>Achievement orientation</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Memperbaiki sistem atau metode kerja dalam meningkatkan kinerja • Bekerja lebih efisien, lebih cepat dan dengan biaya yang lebih rendah • Meningkatkan pelayanan kepada pelanggan • Memenuhi standar prestasi atau target yang ditetapkan oleh manajemen • Membuat milestone |
| | | <i>Continuous learning</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Mempertahankan dan mengembangkan tingkat kemampuan dengan mempraktikannya • Menerapkan pembelajaran yang sudah didapatkan |

| No | Jabatan | Softskill | Indikator Perilaku |
|----|---------|------------------------------------|--|
| | | | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Up to date</i> dengan teknologi terbaru dan cara menerapkannya |
| | | <i>Analythical decision making</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Membuat hubungan sebab-akibat dari suatu permasalahan • Identifikasi faktor-faktor penyebab permasalahan • Melihat konsekuensi-konsekuensi dari berbagai tindakan • Menganalisa hubungan antara beberapa masalah atau situasi |
| | | <i>Business spirit</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Bertindak untuk mendukung misi dan tujuan organisasi • Menghormati dan menerima hal yang dianggap penting oleh atasan • Melakukan tindakan yang sesuai dengan harapan organisasi • Menjalankan budaya organisasi, menaati peraturan dan |

| No | Jabatan | Softskill | Indikator Perilaku |
|----|---------|------------------------------|--|
| | | | ketentuan yang berlaku |
| | | <i>Relationship building</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan dan menambah hubungan baik dengan pihak eksternal • Mempertahankan hubungan kerja dengan pihak internal perusahaan • Membina dan memelihara hubungan baik dengan kolega |
| | | <i>Teamwork</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Mampu memberikan apresiasi kepada orang yang berkinerja sesuai harapan maupun melebihi harapan • Mendorong dan memberdayakan orang lain • Membuat orang lain merasa diakui, bisa, kuat dan penting |
| | | <i>Leadership</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Memastikan orang lain menerima visi, misi, sasaran, agenda dan kebijakan organisasi • Menerapkan norma perilaku kelompok • Melindungi kelompok dan reputasinya |

| No | Jabatan | Softskill | Indikator Perilaku |
|----|---------|----------------------------------|--|
| | | | <ul style="list-style-type: none"> • Membela anggota baik secara terbuka maupun tertutup • Memastikan adanya dukungan pengembangan baik bagi individu maupun kelompok |
| | | <i>Concern for order</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Mengawasi dan memeriksa informasi • Memperhatikan terhadap kejelasan dan kepastian informasi • Adanya keinginan untuk mengurangi ketidakpastian |
| | | <i>Planning & organizing</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Mampu merencanakan dan mengelola sumber daya TI yang dibutuhkan untuk mendukung layanan TI • Mampu memberikan usulan terkait perencanaan program kerja selama satu tahun yang dibagi menjadi dua semester • Mengusulkan program pengembangan untuk SDM TI • Mencari teknik dalam menjalankan rencana strategis dari rencana strategis jangka pendek, menengah dan panjang |

| No | Jabatan | Softskill | Indikator Perilaku |
|----|---|-------------------------------------|---|
| | | <i>Decision making</i> | Mampu mengambil keputusan yang berisiko namun situasinya lebih jelas |
| 3 | <ul style="list-style-type: none"> • Senior Specialist II • Analyst | <i>Customer service orientation</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Memonitor kepuasan pengguna • Menyampaikan informasi yang berguna kepada pelanggan • Memberikan pelayanan yang tepat dan sesuai dengan kebutuhan pengguna • Menjaga komunikasi yang baik dengan pengguna • Menindaklanjuti permintaan, pelayanan dan keluhan pengguna |
| | | <i>Achievement orientation</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Memenuhi standar prestasi atau target yang ditetapkan oleh manajemen • Membuat milestone, jadwal dan tenggat waktu pada setiap tugas • Mengekspresikan keinginan untuk bekerja dengan lebih baik |

| No | Jabatan | Softskill | Indikator Perilaku |
|----|---------|----------------------------|---|
| | | | <ul style="list-style-type: none"> • Selalu mencoba bekerja dengan baik dan benar |
| | | <i>Continuous learning</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Mengidentifikasi program pembelajaran atau pelatihan yang tersedia • Mempertahankan dan mengembangkan tingkat kemampuan dengan mempraktikannya • Menerapkan pembelajaran yang sudah didapatkan • <i>Up to date</i> dengan teknologi terbaru dan cara menerapkannya |
| | | <i>Analythical</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Identifikasi hubungan sebab-akibat antara dua aspek dari suatu situasi • Membuat hubungan yang sederhana antar bagian-bagian permasalahan • Memisahkan masalah menjadi dua kubu yaitu pro dan kontra • Mengurutkan daftar tugas berdasarkan kepentingan |

| No | Jabatan | Softskill | Indikator Perilaku |
|----|---------|--------------------------------|---|
| | | <i>Teamwork</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Menghargai masukan dan keahlian orang lain • Meminta iden dan pendapat kepada semua anggota kelompok untuk membantu membuat keputusan • Mendorong kerjasama kelompok |
| | | <i>Leadership</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan efektivitas, moral dan produktivitas kelompok • Memastikan kebutuhan praktis kelompok terpenuhi • Melakukan tindakan-tindakan yang bertujuan untuk membangun semangat kelompok |
| | | <i>Relationship building</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Membina hubungan dengan baik dengan pihak internal maupun eksternal • Mampu menjaga hubungan dengan pengguna • Melakukan kontak informal selain kontak formal dalam pekerjaan |
| | | <i>Planning and organizing</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Mampu merencanakan dan mengelola sumber daya TI |

| No | Jabatan | Softskill | Indikator Perilaku |
|----|--|-------------------------------------|--|
| | | | <p>yang dibutuhkan untuk mendukung layanan TI</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mampu memberikan usulan terkait perencanaan program kerja selama satu tahun yang dibagi menjadi dua semester • Mengusulkan program pengembangan untuk SDM TI • Mencari prosedur dalam menjalankan rencana strategis dari rencana strategis jangka pendek, menengah dan panjang |
| | | <i>Concern for order</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Mengawasi dan memeriksa informasi • Memperhatikan terhadap kejelasan dan kepastian informasi • Adanya keinginan untuk mengurangi ketidakpastian |
| 4 | <ul style="list-style-type: none"> • Asistent Analyst • Junior Analyst | <i>Customer service orientation</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Memberikan respon dengan segera dengan memeriksa masalah atau kebutuhann TI dari pelanggan • Cepat dan tanggap ketika terdapat laporan permasalahan dan permintaan layanan TI dari |

| No | Jabatan | Softskill | Indikator Perilaku |
|----|---------|--------------------------------|--|
| | | | pengguna |
| | | <i>Achievement orientation</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Memenuhi standar prestasi atau target yang ditetapkan oleh manajemen • Membuat milestone, jadwal dan tenggat waktu pada setiap tugas • Mengekspresikan keinginan untuk bekerja dengan lebih baik • Selalu mencoba bekerja dengan baik dan benar |
| | | <i>Continuous learning</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Mencoba cara-cara baru • Mengembangkan tujuan belajar • Menemukan dan menggunakan bahan atau sumber belajar • Mengajukan pertanyaan ketika tidak memahami sesuatu |
| | | <i>Teamwork</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Menyatakan harapan yang positif tentang orang lain dalam hal kemampuan, peran yang diharapkan |

| No | Jabatan | Softskill | Indikator Perilaku |
|----|---------|------------------------------|---|
| | | | <ul style="list-style-type: none"> • Membicarakan anggota kelompok secara positif • Menghargai hasil yang dicapai oleh kelompok |
| | | <i>Leadership</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan efektivitas, moral dan produktivitas kelompok • Memastikan kebutuhan praktis kelompok terpenuhi • Melakukan tindakan-tindakan yang bertujuan untuk membangun semangat kelompok |
| | | <i>Relationship building</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Membina hubungan dengan baik dengan pihak internal maupun eksternal • Mampu menjaga hubungan dengan pengguna • Melakukan kontak informal selain kontak formal dalam pekerjaan |

Dari identifikasi kebutuhan *hardskill* dan *softskill* dari fungsi-fungsi yang ada di Bidang Teknologi Informasi dapat disimpulkan bahwa *hardskill* dan *softskill* yang dimiliki oleh Senior Manager lebih banyak dibandingkan dengan jabatan lainnya. *Hardskill* yang dimiliki oleh Senior Manager lebih mengarah pada perencanaan strategi, pada jabatan tingkat Manager lebih mengarah pada kontrol manajerial dan pada jabatan fungsional/staff lebih mengarah pada teknis atau operasional. Sedangkan, *softskill* Senior Manager dan Manager memiliki kualifikasi yang sama hanya saja beban yang dimiliki Senior Manager lebih berat dibandingkan pada level Manager.

Setiap jabatan Senior Manager memiliki kualifikasi minimum jabatan yang disesuaikan dengan masing-masing bidang, dari kualifikasi pendidikan, ketrampilan, bahasa, pengalaman kerja, training, kedudukan dalam organisasi, dan kompetensi baik *hardskill* maupun *softskill*. Kualifikasi *hardskill* dan *softskill* Senior Manager Bidang Teknologi Informasi dibandingkan dengan Senior Manager di subdit lain yang ada di PT Pembangkitan Jawa Bali memiliki kesetaraan dalam beban tanggungjawab. Hal ini bisa dilihat ketika membandingkan kualifikasi *hardskill* dan *softskill* antara Senior Manager Bidang Teknologi Informasi dan Senior Manager Perencanaan dan Pengendalian Manajemen Human Capital memiliki kualifikasi *softskill* yang sama, meskipun pada *hardskill* memiliki kompetensi yang berbeda karena disesuaikan dengan masing-masing bidang. Berikut merupakan perbandingan kualifikasi *hardskill* dan *softskill* antara Senior Manager Bidang Teknologi Informasi dan Senior Manager Perencanaan dan Pengendalian Manajemen Human Capital:

| | Senior Manager Bidang Teknologi Informasi | Senior Manager Perencanaan dan Pengendalian Manajemen Human Capital |
|------------------|---|---|
| Softskill | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Customer service orientation</i> • <i>Achievement orientation</i> • <i>Continuous learning</i> • <i>Analythical decision making</i> • <i>Business spirit</i> • <i>Relationship building</i> • <i>Teamwork</i> • <i>Leadership</i> • <i>Concern for order</i> • <i>Planning & organizing</i> • <i>Decision making</i> | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Customer service orientation</i> • <i>Achievement orientation</i> • <i>Continuous learning</i> • <i>Analythical decision making</i> • <i>Business spirit</i> • <i>Relationship building</i> • <i>Teamwork</i> • <i>Leadership</i> • <i>Concern for order</i> • <i>Planning & organizing</i> • <i>Decision making</i> |

| | Senior Manager Bidang Teknologi Informasi | Senior Manager Perencanaan dan Pengendalian Manajemen Human Capital |
|------------------|---|--|
| Hardskill | <ul style="list-style-type: none"> • Enterprise system <ul style="list-style-type: none"> - Architecture design - Sustainable development • IT audit, risk & governance <ul style="list-style-type: none"> - Information security strategy development - ICT quality strategy development - Information security management - IS Governance - Risk management • Desain dan analisa sistem TI <ul style="list-style-type: none"> - Technology trend monitoring • Manajemen sistem informasi <ul style="list-style-type: none"> - IS and business strategy alignment | <ul style="list-style-type: none"> • Manajemen karir • Manajemen sumber daya manusia • Perencanaan sumber daya manusia • Pengembangan organisasi |

| | Senior Manager Bidang Teknologi Informasi | Senior Manager Perencanaan dan Pengendalian Manajemen Human Capital |
|--|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> - Business plan development - Personnel development - Business change management - Project and portofolio | |

Berikut merupakan keterangan dari masing-masing kompetensi yang dimiliki oleh fungsi-fungsi TI yang ada di Bidang Teknologi Informasi PT Pembangunan Jawa Bali:

1. **Hardskill**

- *IS and business strategy alignment*, suatu kompetensi untuk melakukan antisipasi akan kebutuhan bisnis pada jangka panjang dan pengaruh perubahan proses bisnis perusahaan. Menentukan model sistem informasi dan *enterprise architecture* yang sesuai dengan kebijakan perusahaan dan memastikan sesuai untuk internal perusahaan. Membuat strategi SI dalam pembuatan kebijakan perusahaan.
- *Business plan development*, menempatkan desain dan struktur dari bisnis atau perencanaan produk termasuk identifikasi pendekatan alternatif untuk mendapatkan pengembalian investasi dengan proporsi yang baik. Dari *cost benefit analysis* dan alasan dari berbagai pendapat digunakan untuk memilih strategi. Memastikan penyesuaian bisnis dengan strategi teknologi.
- *Architecture design*, kompetensi ini melakukan spesifikasi, memperbaiki, meng-*update* dan memastikan ketersediaan dari solusi yang diterapkan, perlu adanya pengembangan dan pengoperasian arsitektur SI. Melakukan identifikasi kebutuhan akan perubahan dan kebutuhan akan komponen TI seperti: hardware, software, aplikasi, proses dan platform TI. Melakukan maintain keterkaitan antara evolusi bisnis dan pengembangan teknologi.
- *Technology trend monitoring*, melakukan investigasi terkait pengembangan teknologi yang terbaru untuk memastikan pengembangan teknologi. Memastikan solusi teknologi bisa digunakan untuk mengintegrasikan teknologi baru pada produk yang ada saat ini, aplikasi, layanan atau untuk membuat suatu solusi baru dari teknologi.

- *Innovating*, memberikan solusi yang tepat untuk ketentuan konsep baru, ide baru dan layanan. Menerapkan pemikiran-pemikiran baru untuk mengeksplorasi teknologi yang canggih untuk menempatkan bisnis pada posisi yang sesuai dengan kebutuhan.
- *Information security strategy development*, mendefinisikan dan membuat strategi organisasi yang aplikatif, ruang lingkup dan budaya untuk menjaga keselamatan dan keamanan informasi dari ancaman eksternal dan internal. Menyediakan dasar untuk manajemen informasi keamanan termasuk identifikasi peran dan akuntabilitas. Menggunakan standar untuk membuat integritas informasi, availability dan privasi data.
- *ICT quality strategy development*, mendefinisikan, mengubah dan memperbaiki strategi dan mengubah performa untuk memenuhi ekspektasi kepuasan pelanggan. Mengidentifikasi proses yang kritis termasuk pemberian layanan untuk mendefinisikan sistem manajemen kualitas TI.
- *Contract management*, menyediakan dan melakukan negosiasi kontrak yang sesuai dengan proses bisnis perusahaan. Memastikan kontrak dilaksanakan dengan tepat waktu, sesuai dengan standar kualitas yang ditentukan dan sesuai dengan kebutuhan.
- *Personnel development*, memperkirakan kompetensi dari individu atau suatu kelompok kerja, identifikasi kebutuhan dan gap skill yang dimiliki oleh karyawan. Melakukan review pelatihan dan pengembangan.
- *Information and knowledge management*, identifikasi dan mengelola informasi yang terstruktur maupun tidak terstruktur dan mempertimbangkan pendistribusian informasi. Membuat struktur informasi untuk memungkinkan adanya eksploitasi dan optimasi informasi.

- *Need identification*, memperhatikan keinginan dari pengguna internal maupun eksternal, mengartikulasi dan mengklarifikasi kebutuhan mereka. Mengelola hubungan dengan semua stakeholder untuk memastikan bahwa solusi yang diberikan sesuai dengan kebutuhan bisnis. Menyarankan kepada pengguna untuk memilih solusi yang sesuai.
- *Business change management*, menilai dampak dari solusi baru dari TI, memastikan kebutuhan dan kuantitas dari manfaat bisnis. Mengelola perubahan dari penerapan isu struktural dan budaya.
- *Information security management*, mengimplementasikan informasi kebijakan keamanan. Memastikan risiko keamanan telah dianalisis dan terkelola dengan benar oleh perusahaan terutama data dan informasi. Melakukan review terhadap insiden keamanan, membuat rekomendasi kebijakan keamanan dan strategi untuk memastikan keberlanjutan perubahan pada keamanan.
- *IS Governance*, mendefinisikan, mengembangkan dan kontrol terhadap manajemen dari sistem informasi yang sesuai dengan bisnis.
- *Sustainable development*, melakukan estimasi dampak dari solusi TI yang diterapkan. Memberikan saran pada bisnis dan stakeholder dalam memberikan alternatif keberlanjutan untuk memastikan konsistensi dalam menjalankan strategi bisnis.
- *Application development*, menjelaskan mengenai desain aplikasi untuk mengembangkan aplikasi yang sesuai dengan kebutuhan pengguna. Memilih teknik yang sesuai untuk pengembangan. Adanya optimasi efisiensi, biaya dan kualitas.
- *Component integration*, mengintegrasikan hardware, software, atau komponen sistem lainnya yang ada saat ini maupun pada sistem baru.

- *System engineering*, kompetensi ini digunakan untuk menemukan solusi kebutuhan seperti spesifikasi, biaya, kualitas, waktu, efisiensi energi, keamanan informasi dan proteksi data.
- *Problem management*, identifikasi dan menyelesaikan penyebab masalah dari insiden. Menggunakan pendekatan secara proaktif untuk mengidentifikasi penyebab masalah TI.
- *Project and portfolio management*, mengimplementasikan rencana untuk perubahan program. Perencanaan dan portofolio dari project TI untuk memastikan adanya koordinasi dan independensi dari manajemen. Menjelaskan mengenai aktivitas, tanggungjawab, milestone yang kritis, skill yang dibutuhkan, budget, mengoptimalkan biaya dan waktu, meminimalkan pemborosan dan berusaha untuk mendapatkan kualitas yang tinggi
- *Risk management*, mengimplementasikan manajemen risiko sistem informasi perusahaan yang didefinisikan pada kebijakan dan prosedur manajemen risiko.
- *Education and training provision*, mendefinisikan dan mengimplementasikan kebijakan pelatihan TI untuk memenuhi kebutuhan keterampilan dan kesenjangan organisasi. Struktur, mengatur jadwal program pelatihan, dan mengevaluasi kualitas pelatihan melalui proses *feedback* dan menerapkan perbaikan secara terus-menerus. Menyesuaikan rencana pelatihan untuk mengatasi perubahan permintaan dan kebutuhan dari organisasi.
- *Testing*, mengembangkan dan mengeksekusi prosedur sistematis pengujian sistem TI atau persyaratan kegunaan pelanggan untuk membangun sesuai dengan spesifikasi desain. Memastikan bahwa komponen baru atau direvisi atau sistem sesuai dengan harapan. Memastikan memenuhi standar internal, eksternal, nasional dan internasional; termasuk kesehatan dan

keselamatan, kegunaan, kinerja, keandalan atau kompatibilitas. Menghasilkan dokumen dan laporan bukti persyaratan sertifikasi.

- *Service delivery*, memastikan bahwa layanan sesuai dengan *Service Level Agreements* (SLA). Melakukan tindakan secara proaktif untuk memastikan aplikasi yang stabil dan aman dan infrastruktur TI untuk menghindari potensi gangguan layanan, membuat perencanaan kapasitas dan keamanan informasi. *Update* dokumen operasional dan mencatat semua insiden layanan.
- *Systems engineering, software engineer* dan *hardware component* memberikan solusi sesuai dengan kebutuhan seperti spesifikasi, biaya, mutu, waktu, efisiensi energi, keamanan informasi dan perlindungan data. Mengikuti metodologi sistematis untuk menganalisis dan membangun komponen dan *interface* yang diperlukan. Membangun sistem model struktur dan melakukan simulasi perilaku sistem. Melakukan satuan dan sistem tes untuk memastikan persyaratan terpenuhi

2. Softskill

- *Customer service orientation*, kompetensi ini digunakan untuk membantu atau melayani pelanggan untuk memenuhi kebutuhannya. Pihak internal perusahaan berusaha mengetahui dan memenuhi pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal.
- *Achievement orientation*, kompetensi untuk memiliki keinginan/tekad untuk bekerja dengan baik atau melampaui standar prestasi. Prestasi tersebut bisa berupa prestasi diri sendiri (*improvement*), ukuran objektif (*result orientation*), kemampuan melebihi orang lain (*competitiveness*) dan sasaran yang menantang atau memberikan inovasi (*innovation*).
- *Continuous learning*, kemampuan untuk menerapkan strategi yang mendukung pembelajaran dan kemampuan untuk beradaptasi karena adanya perubahan.

Kompetensi ini digunakan untuk menambah kemampuan dan kinerja melalui proses pembelajaran.

- *Analytical decision making*, kemampuan dalam pemahaman situasi/masalah dengan menguraikan masalah tersebut menjadi bagian-bagian kecil kemudian disusun secara sistematis. Setelah itu, dilakukan perbandingan dari aspek-aspek yang berbeda dan menetapkan keputusan tanpa adanya provokasi dari pihak lain
- *Business spirit*, kemampuan atau kemauan untuk menyelaraskan perilaku dengan kebutuhan, prioritas dan sasaran organisasi. kemampuan ini mencakup cara-cara dalam mengembangkan tujuan atau memenuhi kebutuhan organisasi.
- *Relationship building*, kemampuan untuk membangun atau membina hubungan akrab, timbal-balik atau jaringan kontak dengan orang lain yang berguna dalam bekerja di masa depan. Kemampuan ini mencakup kontak diluar lingkup pekerjaan dan mengarah pada pertemuan sosial dan pribadi.
- *Teamwork*, kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain secara kooperatif dan menjadi bagian dari kelompok. Dalam arti luas, kelompok diartikan sebagai sekelompok orang yang menyelesaikan suatu tugas atau proses
- *Leadership*, kemampuan dalam berperan sebagai pemimpin dalam suatu kelompok dan memastikan adanya kejelasan diantara anggota kelompok.
- *Concern for order*, kemampuan untuk memastikan atau mengurangi ketidakpastian khususnya berkaitan dengan penugasan, kualitas dan ketepatan atau ketelitian data dan informasi
- *Planning & organizing*, kemampuan untuk melakukan perencanaan dan mengatur sumber daya teknologi informasi

- *Decision making*, kemampuan dalam pengambilan keputusan dalam mengendalikan diri dan tidak mudah terpancing oleh reaksi yang provokatif

KEBUTUHAN TRAINING DAN SERTIFIKASI

| No | Jabatan | Training | Sertifikasi |
|----|----------------|--|--|
| 1 | Senior Manager | <ul style="list-style-type: none"> • EE I (<i>Executive Education I</i>) • EE II (<i>Executive Education II</i>) • EE III (<i>Executive Education III</i>) • EE IV (<i>Executive Education IV</i>) • <i>IT Expert Training</i> • <i>ITIL for certification</i> • <i>COBIT for certification</i> • <i>IT/IS audit, risk security level I</i> • <i>PMO Program</i> • <i>Problem solving training</i> • <i>Managerial training</i> | <ul style="list-style-type: none"> • PMP (Project Management Profesional Certification) • CISA (Certified Information System Auditor) • CIA (Certified Information Auditor) • COBIT • ITIL (IT Infrastructure Library) • Business Development Certification • CITAM (Certified IT Asset Manager) • CCNA (Cisco Certified Network Associate) • CISSP (Certified Information Systems Security Professional) |

| No | Jabatan | Training | Sertifikasi |
|----|--|--|---|
| 2 | Manager Perencanaan & Kebijakan Teknologi Informasi | <ul style="list-style-type: none"> • EE II (<i>Executive Education II</i>) • EE III (<i>Executive Education III</i>) • EE IV (<i>Executive Education IV</i>) • <i>ITIL for certification</i> • <i>COBIT for certification</i> • <i>PMO program</i> • <i>Audit program</i> | <ul style="list-style-type: none"> • <i>CISA (Certified Information System Auditor)</i> • <i>CIA (Certified Information Auditor)</i> • <i>COBIT</i> • <i>ITIL (IT Infrastructure Library)</i> • <i>PMP (Project Management Profesional Certification)</i> |
| 3 | Manager Pengembangan Teknologi Informasi dan Analisis Bisnis | <ul style="list-style-type: none"> • <i>EE II (Executive Education II)</i> • <i>EE III (Executive Education III)</i> • <i>EE IV (Executive Education IV)</i> • <i>PMO Program</i> • <i>PMO program for certification</i> • <i>Computer and application</i> | <ul style="list-style-type: none"> • <i>PMP (Project Management Profesional Certification)</i> • <i>Business Development Certification</i> • <i>MCSD.NET (Microsoft Certified Solution Developer)</i> • <i>MCAD.NET (Microsoft Certified Application Developer)</i> |

| No | Jabatan | Training | Sertifikasi |
|----|---|--|---|
| | | <i>development level I</i> | |
| 4 | Manager Operasi Layanan Teknologi Informasi | <ul style="list-style-type: none"> • EE II (<i>Executive Education II</i>) • EE III (<i>Executive Education III</i>) • EE IV (<i>Executive Education IV</i>) • <i>Project management methodology TI (PMM)</i> • <i>Audit process risk management</i> • <i>ITIL fundamental knowledge for certification</i> • <i>IT asset and service management program</i> • <i>IT Risk Management</i> • <i>Computer, network, security and infastruktur level I</i> | <ul style="list-style-type: none"> • <i>CHAMP (Certified Hardware Asset Management Professional)</i> • <i>PMP (Project Management Professional Certification)</i> • <i>CITAM (Certified IT Asset Manager)</i> • <i>CCNA (Cisco Certified Network Associate)</i> • <i>CCP (Certified Computing Professional)</i> • <i>CISM (Certified Information Security Manager)</i> • <i>MCSE (Microsoft Certified Solutions Expert)</i> • <i>ITIL (IT Infrastructure Library)</i> • <i>MCDST (Microsoft Certified Desktop Support Technician)</i> • <i>MOUS (Microsoft Office User)</i> |

| No | Jabatan | Training | Sertifikasi |
|----|----------------------|---|--|
| | | | <i>Specialist)</i> |
| 5 | Senior Spesialist II | <ul style="list-style-type: none"> • EE II (<i>Executive Education II</i>) • EE III (<i>Executive Education III</i>) • EE IV (<i>Executive Education IV</i>) • <i>Foundation of ITIL/COBIT</i> • <i>PMO program</i> • <i>IT/IS audit, risk security level I</i> • <i>IT service management</i> • <i>IT asset management</i> • <i>Computer and application development level I</i> • <i>IT service management Program</i> • <i>IT risk management</i> • <i>Computer, network, security</i> | <ul style="list-style-type: none"> • <i>PMP (Project Management Profesional Certification)</i> • <i>CISA (Certified Information System Auditor)</i> • <i>CIA (Certified Information Auditor)</i> • <i>COBIT</i> • <i>ITIL (IT Infrastructure Library)</i> • <i>Business Development Certification</i> • <i>CITAM (Certified IT Asset Manager)</i> • <i>CCNA (Cisco Certified Network Associate)</i> • <i>CCP (Certified Computing Professional)</i> • <i>CISM (Certified Information Security Manager)</i> • <i>MCSE (Microsoft Certified Solutions Expert)</i> |

| No | Jabatan | Training | Sertifikasi |
|----|---------|---|---|
| | | <i>and infastruktur level I</i> | |
| 6 | Analyst | <ul style="list-style-type: none"> • <i>EE III (Executive Education III)</i> • <i>EE IV (Executive Education IV)</i> • <i>PMO program</i> • <i>Management assosiate office</i> • <i>Audit process risk management</i> • <i>Disaster recovery plan</i> • <i>ITIL/COBIT fundamental knowledge</i> • <i>IT/IS audit, risk security level I</i> • <i>Computer, network, security and infastruktur Level II</i> • <i>Computer and application development level II</i> | <ul style="list-style-type: none"> • <i>PMP (Project Management Profesional Certification)</i> • <i>CISA (Certified Information System Auditor)</i> • <i>CIA (Certified Information Auditor)</i> • <i>COBIT</i> • <i>ITIL (IT Infrastructure Library)</i> • <i>Business Development Certification</i> • <i>CITAM (Certified IT Asset Manager)</i> • <i>CCNA (Cisco Certified Network Associate)</i> • <i>CISM (Certified Information Security Manager)</i> • <i>MCSE (Microsoft Certified Solutions Expert)</i> |

| No | Jabatan | Training | Sertifikasi |
|----|-----------------|---|-------------|
| 7 | Asisten Analyst | <ul style="list-style-type: none"> • <i>OJT (on the job training)</i> • <i>ITIL/COBIT fundamental</i> • <i>Network security administrator</i> • <i>Technic hacking and countermeasures</i> • <i>Database administrator</i> • <i>Pengenalan proses bisnis akuntansi, pajak dan asuransi</i> • <i>Android programming advanced</i> • <i>Datawarehousing fundamental</i> • <i>Data integration & ETL</i> • <i>Technical training</i> • <i>Interperpersonal skill training</i> | |
| 8 | Junior Analyst | <ul style="list-style-type: none"> • <i>OJT (on the job training)</i> • <i>Datawarehousing</i> | - |

| No | Jabatan | Training | Sertifikasi |
|----|---------|---|-------------|
| | | <i>fundamental</i> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Data integration & ETL</i> • <i>PMO program</i> • <i>Project management methodology IT</i> • <i>Security analyst</i> • <i>Technical training</i> • <i>Interpersonal skill training</i> | |

FORM EVALUASI JABATAN

| Nama Jabatan : Senior Manager Bidang Teknologi Informasi | | | |
|--|-------|------|---|
| Faktor Jabatan | Level | Poin | Alasan Penentuan Level |
| Pengetahuan | 5 | 400 | Pimpinan dari satuan kerja harus mengetahui lebih luas mengenai prinsip, konsep dan sedikit tentang praktik secara professional, didapatkan pada jenjang pendidikan pasca sarjana. Selain itu, dituntut untuk bisa menerapkan kompetensinya untuk mengembangkan metode, pendekatan atau prosedur baru |
| Otonomi | 5 | 250 | Memberikan arahan kepada karyawannya sesuai dengan visi misi organisasi dan satuan kerja. Dalam menjalankan tanggungjawabnya dilakukan secara mandiri |
| Kompleksitas | 3 | 150 | Tanggungjawab yang dikerjakan |

| | | | |
|-----------------|---|-----|--|
| | | | beragam dan banyak alternatif terkait yang dikerjakan. Kerjaan yang dilakukan kebanyakan melakukan analisis dari masing-masing tugas tersebut. |
| Kontak Personal | 3 | 100 | Perannya lebih banyak berinteraksi dengan orang atau kelompok diluar organisasi dan bisanya orang atau kelompok yang belum dikenal sebelumnya. Tujuannya yaitu untuk mempengaruhi, memotivasi atau mengontrol orang atau kelompok tersebut |
| Tuntutan Fisik | 3 | 50 | Pekerjaan memerlukan tuntutan fisik yang tinggi, tidak hanya fisik tapi lebih banyak memerlukan tuntutan pikiran untuk menentukan strategi TI untuk memberikan ketersediaan TI dalam menunjang proses bisnis PT PJB |
| Kondisi Kerja | 3 | 50 | Risiko yang ditanggung tergolong tinggi karena munculnya situasi bahaya dari |

| | | | |
|---------------------------|--|------|-------------|
| | | | luar dugaan |
| Poin Total Jabatan | | 1000 | |

| Nama Jabatan : Manager Perencanaan dan Kebijakan Teknologi Informasi | | | |
|---|--------------|-------------|---|
| Faktor Jabatan | Level | Poin | Alasan Penentuan Level |
| Pengetahuan | 4 | 320 | Pengetahuan mengenai berbagai prinsip dan konsep dasar dari tata kelola TI yang didapatkan dari jenjang pendidikan sarjana maupun dari program pelatihan dan pengembangan kompetensi |
| Otonomi | 4 | 200 | Mendapatkan arahan dari senior manager mengenai tujuan dan sumber daya yang tersedia untuk menerapkan tata kelola TI dan kemudian melakukan konsultasi dengan mengadakan rapat bersama dengan pihak-pihak yang terkait dalam penerapan tata kelola TI |
| Kompleksitas | 2 | 100 | Memastikan mengetahui tahapan, proses dan metode yang harus dilakukan dalam |

| | | | |
|---------------------------|---|------------|---|
| | | | menerapkan tata kelola TI di perusahaan |
| Kontak Personal | 3 | 100 | Berhubungan dengan orang atau kelompok dari organisasi luar tetapi tujuannya bukan untuk mempengaruhi tetapi lebih mengarah pada kerjasama dan mengontrol berjalannya kerjasama dengan orang atau kelompok dari organisasi luar perusahaan. |
| Tuntutan Fisik | 2 | 25 | Memerlukan tenaga fisik yang cukup besar. Tidak hanya fisik saja tetapi membutuhkan tenaga fikiran yang cukup besar pula untuk melakukan proses analitik. Perbandingan kebutuhan antara fisik dan kemampuan analitik hampir sama |
| Kondisi Kerja | 2 | 25 | Risiko yang ditanggung pada level menengah |
| Poin Total Jabatan | | 770 | |

| Nama Jabatan : Manager Pengembangan Teknologi Informasi dan Analisa Bisnis | | | |
|---|--------------|-------------|--|
| Faktor Jabatan | Level | Poin | Alasan Penentuan Level |
| Pengetahuan | 4 | 320 | Pengetahuan mengenai berbagai prinsip dan konsep dasar dari pengembangan TI dan analisa bisnis yang didapatkan dari jenjang pendidikan sarjana maupun dari program pelatihan dan pengembangan kompetensi |
| Otonomi | 4 | 200 | Mendapatkan arahan dari senior manager mengenai tujuan dan sumber daya yang tersedia untuk melakukan pengembangan TI & analisis bisnis yang digunakan untuk perusahaan. Selain itu, memastikan bahwa TI sesuai dengan kebutuhan bisnis yang dijalankan oleh PT PJB |
| Kompleksitas | 2 | 100 | Memastikan mengetahui tahapan, proses dan metode yang harus dilakukan dalam pengembangan TI yang sesuai dengan |

| | | | |
|---------------------------|---|------------|---|
| | | | proses bisnis perusahaan |
| Kontak Personal | 3 | 100 | Berhubungan dengan orang atau kelompok dari organisasi luar tetapi tujuannya bukan untuk mempengaruhi tetapi lebih mengarah pada kerjasama dan mengontrol berjalannya kerjasama dengan orang atau kelompok dari organisasi luar perusahaan. |
| Tuntutan Fisik | 2 | 25 | Memerlukan tenaga fisik yang cukup besar. Tidak hanya fisik saja tetapi membutuhkan fikiran yang cukup besar pula. Perbandingan kebutuhan antara fisik dan fikiran hampir sama |
| Kondisi Kerja | 2 | 25 | Risiko yang ditanggung pada level menengah |
| Poin Total Jabatan | | 770 | |

| Nama Jabatan : Manager Operasi Layanan Teknologi Informasi | | | |
|---|--------------|-------------|---|
| Faktor Jabatan | Level | Poin | Alasan Penentuan Level |
| Pengetahuan | 4 | 320 | Pengetahuan mengenai berbagai prinsip dan konsep dasar dari manajemen layanan untuk memberikan layanan operasi TI bagi perusahaan yang didapatkan dari jenjang pendidikan sarjana maupun dari program pelatihan dan pengembangan kompetensi |
| Otonomi | 4 | 200 | Mendapatkan arahan dari senior manager mengenai tujuan dan sumber daya yang tersedia untuk menyediakan layanan TI yang digunakan untuk perusahaan. Memastikan bahwa infrastruktur TI sesuai dengan kebutuhan bisnis yang dijalankan oleh PT PJB |
| Kompleksitas | 2 | 100 | Memastikan mengetahui tahapan, proses dan metode yang harus dilakukan dalam memberikan layanan TI bagi pengguna |

| | | | |
|---------------------------|---|------------|--|
| | | | baik internal maupun eksternal perusahaan |
| Kontak Personal | 2 | 60 | Berhubungan dengan orang atau kelompok dengan tujuan membuat rencana, melakukan koordinasi, atau memecahkan permasalahan operasional yang dihadapi bersama |
| Tuntutan Fisik | 2 | 25 | Memerlukan tenaga fisik yang cukup besar. Tidak hanya fisik saja tetapi membutuhkan tenaga fikiran yang cukup besar pula untuk melakukan proses analitik. Perbandingan kebutuhan antara fisik dan kebutuhan alitik hampir sama |
| Kondisi Kerja | 2 | 25 | Risiko yang ditanggung pada level menengah |
| Poin Total Jabatan | | 770 | |

| Nama Jabatan : Senior Spesialist I | | | |
|------------------------------------|-------|------|--|
| Faktor Jabatan | Level | Poin | Alasan Penentuan Level |
| Pengetahuan | 5 | 400 | Karyawan dalam satuan kerja harus mengetahui lebih luas mengenai prinsip, konsep dan sedikit tentang praktik secara professional, didapatkan pada jenjang pendidikan <i>pasca sarjana</i> . Selain itu, dituntut untuk bisa menerapkan kompetensinya untuk mengembangkan metode, pendekatan atau prosedur baru. Hal ini didapatkan dari tingkat pemahaman pengetahuan, pengalaman dan beban kerja didapatkannya, selain itu masa kerja yang relative lama. Pada jabatan ini seorang karyawan dimungkinkan memiliki pengetahuan yang lebih spesifik dan lebih mendalam dalam suatu bidang TI tertentu. Kedudukan pada jabatan ini sejajar dengan Senior |

| | | | |
|-----------------|---|-----|--|
| | | | Manager. |
| Otonomi | 5 | 250 | Memberikan arahan kepada karyawan sesuai dengan visi misi organisasi dan satuan kerja. Dalam menjalankan tanggungjawabnya dilakukan secara mandiri |
| Kompleksitas | 3 | 150 | Tanggungjawab yang dikerjakan beragam dan banyak alternatif terkait yang dikerjakan. Kerjaan yang dilakukan kebanyakan melakukan analisis dari masing-masing tugas tersebut. |
| Kontak Personal | 3 | 100 | Perannya lebih banyak berinteraksi dengan orang atau kelompok diluar organisasi dan bisanya orang atau kelompok yang belum dikenal sebelumnya. Tujuannya yaitu untuk mempengaruhi, memotivasi atau mengontrol orang atau kelompok tersebut |
| Tuntutan Fisik | 3 | 50 | Pekerjaan memerlukan tuntutan fisik |

| | | | |
|---------------------------|---|------|--|
| | | | yang tinggi, tidak hanya fisik tapi lebih banyak memerlukan tuntutan pikiran. |
| Kondisi Kerja | 3 | 50 | Risiko yang ditanggung tergolong tinggi karena munculnya situasi bahaya dari luar dugaan |
| Poin Total Jabatan | | 1000 | |

| Nama Jabatan : Senior Specialist II | | | |
|--|--------------|-------------|--|
| Faktor Jabatan | Level | Poin | Alasan Penentuan Level |
| Pengetahuan | 4 | 320 | Pengetahuan mengenai berbagai prinsip dan konsep dasar dari pengembangan TI dan analisa bisnis yang didapatkan dari jenjang pendidikan sarjana maupun dari program pelatihan dan pengembangan kompetensi |
| Otonomi | 4 | 200 | Mendapatkan arahan dari senior manager mengenai tujuan dan sumber daya yang tersedia untuk melakukan |

| | | | |
|-----------------|---|-----|---|
| | | | pengembangan TI & analisis bisnis, tata kelola TI atau operasi layanan TI yang digunakan oleh perusahaan. Memastikan bahwa keberadaan TI sesuai dengan kebutuhan bisnis yang dijalankan oleh PT PJB, membuat perencanaan dan kebijakan tata kelola TI dan memastikan layanan TI bisa mendukung proses bisnis perusahaan |
| Kompleksitas | 2 | 100 | Memastikan mengetahui tahapan, proses dan metode yang harus dilakukan dalam pengembangan TI & analisis bisnis, tata kelola TI atau operasi layanan TI yang sesuai dengan proses bisnis perusahaan |
| Kontak Personal | 3 | 100 | Berhubungan dengan orang atau kelompok dari organisasi luar tetapi tujuannya bukan untuk mempengaruhi tetapi lebih mengarah pada kerjasama dan mengontrol berjalannya kerjasama dengan orang atau kelompok dari organisasi luar perusahaan. |

| | | | |
|---------------------------|---|------------|--|
| Tuntutan Fisik | 2 | 25 | Memerlukan tenaga fisik yang cukup besar. Tidak hanya fisik saja tetapi membutuhkan fikiran yang cukup besar pula. Perbandingan kebutuhan antara fisik dan fikiran hampir sama |
| Kondisi Kerja | 2 | 25 | Risiko yang ditanggung pada level menengah |
| Poin Total Jabatan | | 770 | |

| Nama Jabatan : Analyst | | | |
|-------------------------------|--------------|-------------|---|
| Faktor Jabatan | Level | Poin | Alasan Penentuan Level |
| Pengetahuan | 4 | 320 | Pengetahuan mengenai berbagai prinsip dan konsep dasar dari pengembangan TI dan analisa bisnis, tata kelola TI atau operasi layanan TI yang didapatkan dari jenjang pendidikan sarjana maupun dari program pelatihan dan pengembangan kompetensi diri |

| | | | |
|-----------------|---|-----|--|
| Otonomi | 3 | 150 | Mendapatkan arahan dari senior manager mengenai tujuan dan sumber daya yang tersedia untuk melakukan pengembangan TI & analysis bisnis, tata kelola TI dan operasi layanan TI yang digunakan untuk perusahaan. Selain itu, k memastikan bahwa pengembangan TI, tata kelola TI atau operasi layanan TI sesuai dengan kebutuhan bisnis yang dijalankan oleh PT PJB |
| Kompleksitas | 2 | 100 | Memastikan mengetahui tahapan, proses dan metode yang harus dilakukan dalam pengembangan TI, tata kelola TI atau operasi layanan TI yang sesuai dengan proses bisnis perusahaan |
| Kontak Personal | 2 | 100 | Berhubungan dengan orang atau kelompok dari organisasi luar tetapi tujuannya bukan untuk mempengaruhi tetapi lebih mengarah pada kerjasama dan mengontrol berjalannya kerjasama dengan orang atau kelompok dari |

| | | | |
|---------------------------|---|-----|---|
| | | | organisasi luar perusahaan. |
| Tuntutan Fisik | 2 | 25 | Memerlukan tenaga fisik yang cukup besar. Tidak hanya fisik saja tetapi membutuhkan tingkat analitik yang cukup tinggi pula. Perbandingan kebutuhan antara fisik dan tingkat analitik hampir sama |
| Kondisi Kerja | 2 | 25 | Risiko yang ditanggung pada level menengah |
| Poin Total Jabatan | | 720 | |

| | | | |
|---------------------------------------|--------------|-------------|---|
| Nama Jabatan : Asisten Analyst | | | |
| Faktor Jabatan | Level | Poin | Alasan Penentuan Level |
| Pengetahuan | 3 | 240 | Pengetahuan mengenai berbagai prinsip dan konsep dasar dari pengembangan TI & analisa bisnis, tata kelola TI atau operasi layanan TI yang didapatkan dari jenjang pendidikan sarjana maupun |

| | | | |
|-----------------|---|-----|---|
| | | | dari program pelatihan dan pengembangan kompetensi atau dari <i>on the job training</i> |
| Otonomi | 3 | 150 | Mendapatkan arahan dari manager mengenai tujuan dan sumber daya yang tersedia untuk melakukan pengembangan TI & analisis bisnis, tata kelola TI atau operasi layanan TI yang digunakan dalam perusahaan. Selain itu, memastikan bahwa aktivitas yang dilakukan sesuai dengan kebutuhan bisnis yang dijalankan oleh PT PJB |
| Kompleksitas | 1 | 50 | Memastikan mengetahui tahapan, proses dan metode yang harus dilakukan dalam pengembangan TI & analisis bisnis, tata kelola TI atau operasi layanan TI sesuai dengan proses bisnis perusahaan |
| Kontak Personal | 1 | 20 | Berhubungan dengan orang atau kelompok dari internal perusahaan dengan tujuan untuk memberikan layanan dan permintaan dari user |

| | | | |
|---------------------------|---|-----|--|
| | | | internal perusahaan dan mengontrol proses pemberian layanan kepada user |
| Tuntutan Fisik | 1 | 5 | Garakan fisik dan tuntutan berfikir analisis yang relatif masih rendah terutama bagi karyawan baru |
| Kondisi Kerja | 1 | 5 | Risiko yang ditanggung pada level rendah |
| Poin Total Jabatan | | 470 | |

| Nama Jabatan : Junior Analyst | | | |
|--------------------------------------|--------------|-------------|--|
| Faktor Jabatan | Level | Poin | Alasan Penentuan Level |
| Pengetahuan | 3 | 240 | Pengetahuan mengenai berbagai prinsip dan konsep dasar dari pengembangan TI & analisa, tata kelola TI atau operasi layanan TI yang didapatkan dari jenjang pendidikan sarjana maupun dari program <i>on the job training</i> |
| Otonomi | 2 | 100 | Mendapatkan arahan dari manager |

| | | | |
|---------------------------|---|-----|---|
| | | | mengenai tujuan dan sumber daya yang tersedia untuk melakukan pengembangan TI & analisis bisnis, tata kelola TI, atau operasi layanan TI yang digunakan dalam perusahaan. |
| Kompleksitas | 1 | 50 | Memiliki tugas-tugas yang jelas dan secara langsung saling berhubungan. Mendapatkan arahan atau komando terlebih dahulu terkait apa yang dikerjakan |
| Kontak Personal | 1 | 20 | Kebanyak melakukan komunikasi dengan orang atau kelompok dari dalam organisasi dibanding melakukan komunikasi dengan pihak luar. |
| Tuntutan Fisik | 1 | 5 | Garakan fisik dan tuntutan berfikir analisis yang relatif rendah |
| Kondisi Kerja | 1 | 5 | Risiko yang ditanggung pada level rendah |
| Poin Total Jabatan | | 420 | |

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

LAMPIRAN F

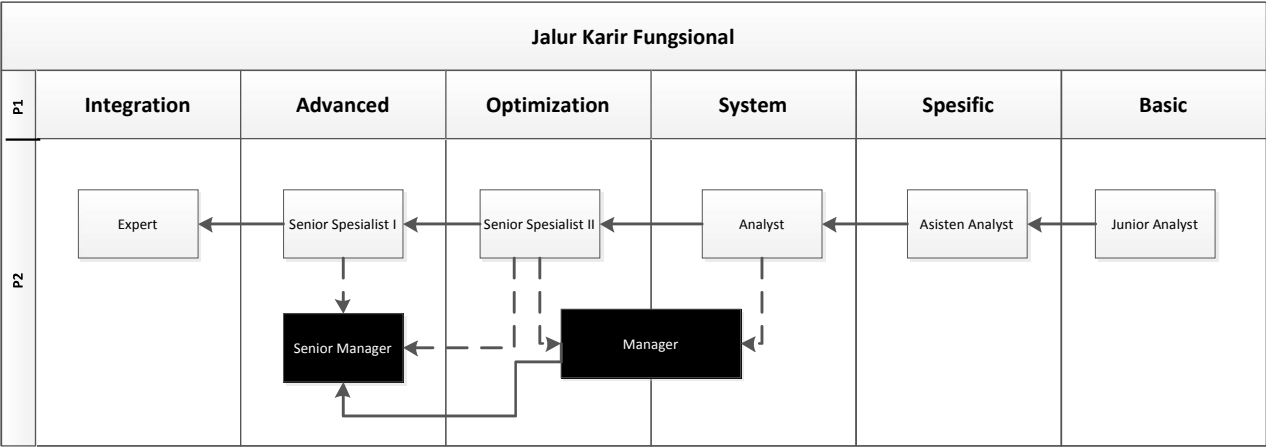
Lampiran berikut berisikan mengenai usulan standarisasi jalur karir sumber daya manusia TI BTI PT Pembangunan Jawa Bali. Jalur karir ini dibedakan menjadi jalur karir secara struktural dan fungsional. Berikut merupakan penjelasan dari masing-masing jalur karir.

Dalam menjalankan jalur karir terdapat mekanisme-mekanisme yang memuat aturan-aturan dalam melakukan promosi maupun rotasi bagi karyawan BTI PT PJB:

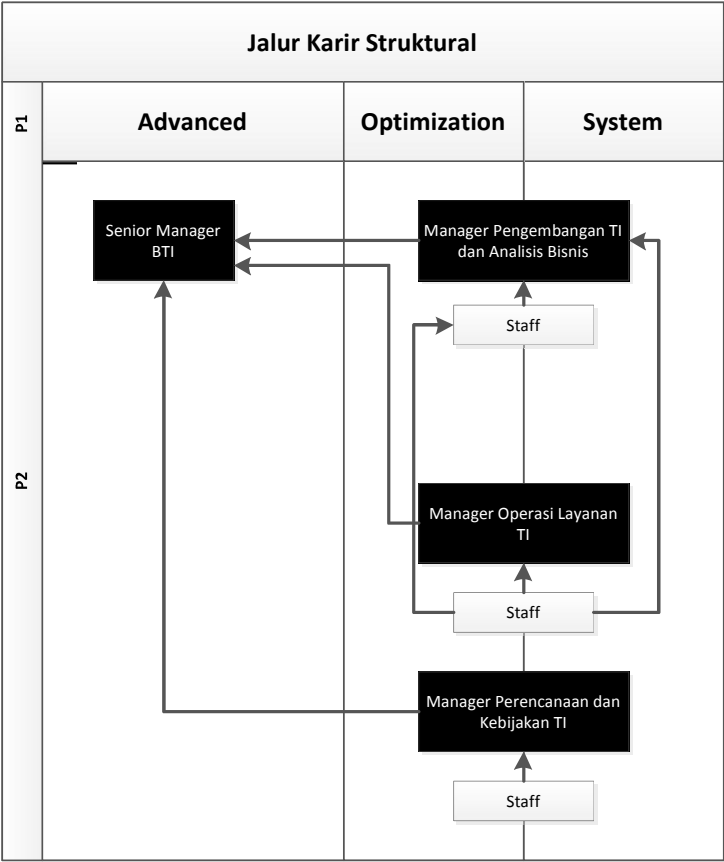
- a. Aturan promosi, sebagai berikut:
 - Dalam mempromosikan karyawan BTI, pihak manajemen mempertimbangkan hasil penilaian kompetensi dan kinerja, latar belakang pendidikan, program pelatihan dan pengembangan yang pernah diikuti, penilaian KSA (*Knowledge, Skill, and Attitude*), prestasi dan keseharian dari karyawan yang bersangkutan
 - Telah melakukan rotasi jabatan baik struktural maupun secara fungsional
 - Promosi bisa dilakukan untuk menempati jabatan baru dengan level jabatan lebih tinggi dibandingkan jabatan sekarang yang ditempatkan pada kantor unit PJB. Ketentuan ini berlaku untuk semua jabatan yang ada di BTI PT PJB
- b. Aturan rotasi adalah sebagai berikut:
 - Karyawan BTI bisa melakukan rotasi sesuai dengan perkembangan kompetensi dan skill dari sumber daya manusia
 - Jangka waktu rotasi 2.5 - 3 tahun dan tergantung prestasi dari karyawan yang bersangkutan
 - Rotasi dimungkinkan untuk dilakukan pada unit dengan level jabatan yang sama

- c. Apabila ada satu jabatan yang kosong, maka karyawan yang berada satu level dibawahnya dapat memiliki kesempatan untuk dipromosikan.
- d. Pengajuan promosi karyawan bisa dilakukan dengan beberapa cara antara lain:
 - Usulan atau rekomendasi dari senior manager BTI
 - Usulan atau rekomendasi dari Depertemen SDM
 - Pengajuan diri secara pribadi dari karyawan yang bersangkutan
- e. Sebelum menjalani proses seleksi, para karyawan yang dipromosikan untuk mendapatkan informasi terkait dengan jabatan yang akan diisi yaitu mengenai persyaratan-persyaratan jabatan yang dibutuhkan, serta proses seleksi yang ditetapkan
- f. Setelah terpilih pegawai yang mengisi posisi jabatan yang kosong tersebut, pihak manajemen wajib memberikan informasi berkaitan dengan alasan dan pertimbangan karyawan tersebut terpilih kepada para karyawan yang sebelumnya juga dipromosikan.



- Usulan Jalur Karir Fungsional



- Usulan Jalur Karir Struktural



Keterangan:

 : Fungsional ,  : promosi

 : Struktural,  : Rotasi dari fungsional ke struktural

- **P1**, merupakan identifikasi *class job* dari jabatan struktural maupun jabatan fungsional yang dimiliki oleh karyawan tersebut. *class job* yang ada di PT PJB dibedakan menjadi enam yaitu *basic*, *specific*, *system*, *optimization*, *advanced* dan *integration*. Berikut merupakan penjelasan dari setiap *class job* tersebut:

1. *Basic*. Pada *class* ini dibagi menjadi berbagai level yaitu level 4a, 4b, 3a, 3b, 2, dan 1. *Class* ini digunakan untuk penentuan karyawan berada pada level mana dengan melihat tingkat pendidikan saat pertama kali menjadi karyawan PT PJB, tetapi karyawan bisa pindah pada level berikutnya setelah 3 tahun dan tergantung dari hasil penilaian kinerja setiap satu semester. Berikut merupakan penjelasan dari penempatan karyawan baru dilihat dari tingkat pendidikan pada *class basic*:

| Level | Tingkat Pendidikan |
|-------|--|
| 4a | SMA |
| 4b | SMA (setelah 2,5 - 3 tahun dan sesuai penilaian kinerja) |
| 3a | D1 |
| 3b | D2 |
| 2 | D3 |
| 1 | D3 (setelah 2,5 - 3 tahun dan sesuai penilaian kinerja) |

2. *Specific*, *class* ini dibagi menjadi empat level yaitu level 4, 3, 2, dan 1. *Class* ini diduduki oleh karyawan baru dari *freshgraduate* dengan jenjang pendidikan S1 yang merupakan hasil dari proses *recruitment* karyawan baru. Pertama kali karyawan tersebut akan menempati *class job* ini pada level 4. Setiap 2,5 – 3 tahun sekali karyawan tersebut bisa pindah pada level 3 dan seterusnya, tetapi tergantung dari penilaian kompetensi dan kinerja setiap semesternya.
3. *System*, sama halnya *class specific*, *class* ini dibagi menjadi 4 level yaitu level 4, 3, 2, dan 1. *Class* ini dianggap lebih matang terkait pengalaman dan

pengetahuan karena melihat dari sisi masa kerja dan bobot kerja yang ditanggung oleh karyawan tersebut. Untuk menempatai class ini karyawan harus mengikuti pelatihan *Executive Education* IV (EE IV).

4. *Optimization*, pada class ini dibagi menjadi empat level yaitu level 4, 3, 2, dan 1. Pertama kali karyawan berada pada class ini memasuki level 4 dan kemudian bisa memasuki level 3 dan seterusnya tergantung dari hasil penilaian kinerja tiap semesternya. Untuk berada pada class ini karyawan harus mengikuti pelatihan *Executive Education* III (EE III).
 5. *Advanced*, class ini dibagi menjadi tiga level yaitu level 3, 2, dan 1. Untuk berada pada class ini karyawan harus mengikuti pelatihan *Executive Education* II (EE II). Pertama kali karyawan berada pada class ini memasuki level 3 dan kemudian bisa memasuki level 2 dan seterusnya tergantung dari hasil penilaian kompetensi dan kinerja tiap semesternya.
 6. *Integration*, posisi pada class ini adalah jajaran *senior leader* PT PJB yaitu jajaran direksi. Class ini dibagi menjadi tiga level yaitu level 3, 2, dan 1. Untuk berada pada class ini karyawan harus mengikuti pelatihan *Executive Education* I (EE I). Pertama kali karyawan berada pada class ini memasuki level 3 dan kemudian bisa memasuki level 2 dan seterusnya tergantung dari hasil penilaian kompetensi dan kinerja tiap semesternya.
- **P2**, merupakan penggolongan jabatan-jabatan yang ada di BTI yang bedakan menjadi dua jenis yaitu jabatan struktural dan jabatan fungsional. P2 ini pada umumnya juga diberlakukan untuk semua subdit/departemen yang ada di PT Pembangkitan Jawa Bali. Jabatan struktural terdiri dari manager, senior manager, jajaran direksi dan jabatan diatasnya. Sedangkan untuk jabatan fungsional berlaku untuk seluruh staff yang ada di PT PJB.

- **Usulan Jalur Karir Fungsional**

Jalur karir fungsional ini bertujuan untuk menumbuhkan pembinaan karyawan berorientasi profesioanlisme. Karir fungsionalisme ini sangat bermanfaat untuk BTI PT PJB karena jabatan struktural bersifat terbatas, dengan kata lain kesempatan karyawan untuk naik jabatan secara struktural tidak mudah didapatkan oleh karyawan. Jadi usulan jalur karir fungsional sumber daya manusia BTI PT PJB adalah sebagai berikut:

| Jabatan | Jangka Waktu | Class Job | Program Pelatihan | Kompetensi TI | Sertifikasi |
|------------------------|---------------------|------------------------------|--------------------------|----------------------|--------------------|
| <i>Junior analyst</i> | 7 tahun | <i>Basic, Level 2</i> | Lampiran E | Lampiran E | Lampiran E |
| <i>Asisten analyst</i> | 10 tahun | <i>Spesific, Level 4</i> | | | |
| <i>Analyst</i> | 10 tahun | <i>System, Level 4</i> | | | |

| Jabatan | Jangka Waktu | Class Job | Program Pelatihan | Kompetensi TI | Sertifikasi |
|-----------------------------|--------------|------------------------------|-------------------|---------------|-------------|
| <i>Senior specialist II</i> | 10 tahun | <i>Optimization, Level 4</i> | | | |
| <i>Senior Spesialist I</i> | 9 tahun | <i>Advanced Level 3</i> | | | |

Karir sumber daya manusia BTI PT PJB dimulai dengan menempati jabatan fungsional. Jabatan fungsional tersebut sudah disebutkan pada tabel diatas beserta jangka waktu, *class job*, program pelatihan, kompetensi TI dan sertifikasi yang seharusnya dimiliki oleh sumber daya manusia BTI PT PJB. Pertama kali karyawan BTI meniti karirnya dengan jabatan *Junior analyst* pada *class job Basic level 2* untuk karyawan dengan latar belakang pendidikan *D3 (Diploma)*, sedangkan karyawan dengan latar belakang pendidikan *S1 (Sarjana)* posisi jabatan fungsional sebagai *Asisten analyst* dengan *class job specific level 4*.

Dalam jangka waktu tertentu karyawan BTI PT PJB bisa menempati jabatan diatasnya sesuai dengan penilaian kompetensi dan kinerja setiap satu semester. Hal ini dilakukan untuk memberikan pengakuan kepada karyawan atas ketercapaian kompetensi dan kinerjanya sampai saat ini. Jalur karir untuk BTI

sendiri, karyawan yang memiliki pendidikan *D3 (Diploma)* karirnya dimulai dari *Junior analyst* dengan *class job basic level 2*, kemudian bisa naik pada posisi *class job basic level 1*. Setelah itu karyawan bisa melanjutkan karirnya pada jabatan fungsional *asisten analyst* yang setara dengan karyawan baru BTI PT PJB dengan pendidikan *S1 (Sarjana)* dengan *class job specific level 4*. Umumnya sesuai dengan *standard OPT*, perpindahan jabatan fungsional maupun struktural bisa dilakukan 2,5 – 3 tahun. Kondisi ini bisa dipercepat jika hasil penilaian ketercapaian kompetensi dan kinerja karyawan bisa dicapai sesuai target maupun diatas target dan perpindahan jabatan ini bisa ditunda jika karyawan tersebut memiliki tingkat ketercapaian kompetensi dan kinerja yang rendah. Setelah karyawan berada di jabatan *asisten analyst class job spesific*, karyawan bisa menempati posisi sebagai *analyst class job system*. Pada posisi *analyst class job system* karyawan bisa memiliki *class job* yang sama dengan seorang *Manager* untuk jabatan struktural, begitu juga untuk posisi *senior specialist II class job optimization*. Setelah karyawan berada di posisi *analyst class job system* bisa melanjutkan ke posisi *senior specialist II class job optimization*. Kedua posisi ini bisa dikatakan setara dengan seorang *Manager*. Selain itu, kedua posisi tersebut bisa melakukan lintas jabatan, dari jabatan fungsional berpindah menempati jabatan struktural pada posisi *Manager*. Dari posisi *senior specialist II class job optimization* karyawan bisa melakukan perjalanan karirnya dengan posisi *senior specialist I class job advance* yang setara dengan senior manager untuk jabatan struktural. Pada posisi ini karyawan tersebut bisa melakukan lintas jabatan, dari fungsional ke jabatan struktural dengan jabatan *Senior Manager*. Tetapi untuk saat ini kompetensi untuk jabatan fungsional yang ada di BTI PT PJB mencapai *senior specialist II class job optimization*, tidak sampai *senior specialist I class job advance*.

Selama berkarir di BTI PT PJB seluruh karyawan diberikan program pelatihan dan pengembangan untuk menunjang percepatan karir karyawan tersebut dan memiliki kompetensi TI yang tepat untuk menempati jabatan tersebut. Selain itu, sebagai bentuk pengakuan bahwa karyawan tersebut memiliki keahlian di bidang TI maka perlu adanya sertifikasi.

- **Usulan Jalur Karir Struktural**

| Jabatan | Pengalaman Kerja | Class Job | Program Pelatihan | Kompetensi TI | Sertifikasi |
|-----------------------|--|----------------|-------------------|---------------|-------------|
| <i>Senior manager</i> | <ul style="list-style-type: none"> - 3-4 tahun : General Manajer di unit atau - 3-4 tahun : Senior Manajer di Direktorat produksi Kantor Pusat atau Direktorat Niaga | <i>Advance</i> | Lampiran E | Lampiran E | Lampiran E |
| | | | | | |

| Jabatan | Pengalaman Kerja | Class Job | Program Pelatihan | Kompetensi TI | Sertifikasi |
|--|--|--|--------------------------|----------------------|--------------------|
| <i>Manager Perencanaan dan Kebijakan TI</i> | <ul style="list-style-type: none"> - 3-4 tahun : Staf di bidang IT - 3-4 tahun : Supervisor di bidang IT atau - 3-4 tahun : Manajer di Unit | <ul style="list-style-type: none"> - <i>System, level 1</i> - <i>Optimizati on</i> | | | |
| <i>Manager Pengembangan TI dan Analisis Bisnis</i> | <ul style="list-style-type: none"> - 3-4 tahun : Staf di bidang IT - 3-4 tahun : Supervisor di bidang IT atau - 3-4 tahun : Manajer di Unit | <ul style="list-style-type: none"> - <i>System, level 1</i> - <i>Optimizati on</i> | | | |
| <i>Manager</i> | <ul style="list-style-type: none"> - 3-4 tahun : Staf di | <ul style="list-style-type: none"> - <i>System, level 1</i> | | | |

| Jabatan | Pengalaman Kerja | Class Job | Program Pelatihan | Kompetensi TI | Sertifikasi |
|---------------------------|--|------------------------|-------------------|---------------|-------------|
| <i>Operasi Layanan TI</i> | bidang IT - 3-4 tahun : Supervisor di bidang IT atau - 3-4 tahun : Manajer di Unit | - <i>Optimizati on</i> | | | |

Jabatan struktural yang ada di BTI dimulai dari *Manager* dan kemudian *Senior Manager*. *Manager* BTI PT PJB dibagi menjadi tiga yaitu *Manager Perencanaan & Kebijakan TI*, *Manager Pengembangan TI & Analisa Bisnis*, dan *Manager Operasi Layanan TI*. Ketiga *Manager* ini memiliki *class job* yang sama yaitu *clas job system level 1* dan *class job optimization*. Sedangkan untuk *Senior Manager* berada di *class job advance*. Jika terdapat staff atau jabatan fungsional yang melakukan lintas jabatan ke struktural, hanya jabatan fungsional yang berada di *class job system* dan *optimization* yang bisa melakukan lintas ke jabatan ke struktural. Jabatan fungsional yang bisa lintas jabatan ke struktural terutama pindah menjadi *Manager* yaitu *analyst* dan *senior specialist II*. Selain itu, dari ketiga *Manager* ini bisa melakukan mengembangkan karirnya menjadi *Senior Manager* BTI PT PJB. Pada jabatan struktural, orang-orang yang berada pada jabatan ini bisa diisi oleh karyawan dari kantor unit yang memiliki kemampuan atau

kompetensi TI yang mumpuni untuk berada di posisi tersebut. Meskipun latar belakang pendidikan dari karyawan tersebut tidak dari pendidikan berbasis Teknologi Informasi.

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

LAMPIRAN G

Lampiran berikut berisikan mengenai contoh template untuk melakukan evaluasi pada proses pengembangan karir sumber daya manusia TI yang dapat digunakan pada fase Evaluasi.

| Laporan Hasil Evaluasi Pelaksanaan Pengembangan Karir SDM TI | | | | | |
|--|-----------|---------------------|---|---|-----------------------|
| <i>Acountable</i> : < <i>Maya Rahmanu Indarto</i> > | | | Periode : Gasal/Genap < <i>Periode : Gasal/Genap</i> > | | |
| <i>Responsible</i> : < <i>Dody Apriananta</i> > | | | Tanggal Mulai : < <i>03/01/2016</i> > | Tanggal Berakhir : < <i>30/07/2016</i> > | |
| Review | | | | | |
| Proses | Deskripsi | Pihak yang terlibat | Realisasi* | Keterangan | Rekomendasi Perbaikan |
| Preparing | | | | | |

G-2

| | | | | | |
|--|--|--|-----------------------|---|--|
| | | | | | |
| Evluasi Formasi | | | | | |
| Penilaian Kompetensi dan kinerja | <i>< Kegiatan ini dilakukan untuk mengetahui hasil kompetensi dan kinerja SDM selama setahun ></i> | <i>< Seluruh karyawan BTI PT PJB ></i> | <i>< Baik ></i> | <i>< Pelaksanaann dari penilaian kompetensi dan kinerja sesuai dengan rencana meskipun sedikit ada kendala teknis ></i> | <i>< lebih obyektif dalam penilaian kompetensi dan kinerja ></i> |
| Model kompetensi | | | | | |
| Perencanaan pelatihan dan pengembangan | | | | | |

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| Jalur Karir | | | | | |
| Pelatihan dan Pengembangan | | | | | |
| Evaluasi | | | | | |
| <p align="center">Pengesahan Hasil Laporan Evaluasi</p> | | | | | |
| <div> <div> <p align="right">....., dd/mm/yyyy <i>< Surabaya, 30 Juni 3016 ></i></p> </div> <div> <p align="center"><i>Accountable</i></p> </div> <div> <p align="center"><i>Responsible</i></p> </div> </div> | | | | | |

G-4

| | |
|--|---|
| <u>(Nama)</u> < <i>Maya Rahmanu Indarto</i> > | <u>(Nama)</u> < <i>Dody Apriananta</i> > |
|--|---|

*Skala realisasi:

- Sangat baik
- Baik
- Normal
- Buruk
- Sangat buruk

LAMPIRAN H

SURAT KONFIRMASI

Kesesuaian Model Pengembangan Karir Sumber Daya Manusia Teknologi Informasi
untuk Bidang Teknologi Informasi PT Pembangkitan Jawa Bali

Dengan hormat,

Saya yang bertanda tangan dibawah ini;

Nama : Firia

NRP : 5212 100 031

Pekerjaan : Mahasiswa Sistem Informasi ITS – Surabaya

Dengan ini menyatakan permohonan konfirmasi atas kesesuaian model pengembangan karir sumber daya manusia TI untuk Bidang Teknologi Informasi PT Pembangkitan Jawa Bali.

Konfirmasi ini dilakukan sebagai langkah untuk melakukan verifikasi model yang dibuat secara khusus untuk Bidang Teknologi Informasi PT Pembangkitan Jawa Bali.

Atas kesediaan dan perhatian dari Bapak, saya ucapkan terimakasih.

Konfirmasi Persetujuan
Surabaya, 1 Februari 2016

Senior Manager Bidang Teknologi
Informasi PT PJB



Dody Apriananta

Peneliti



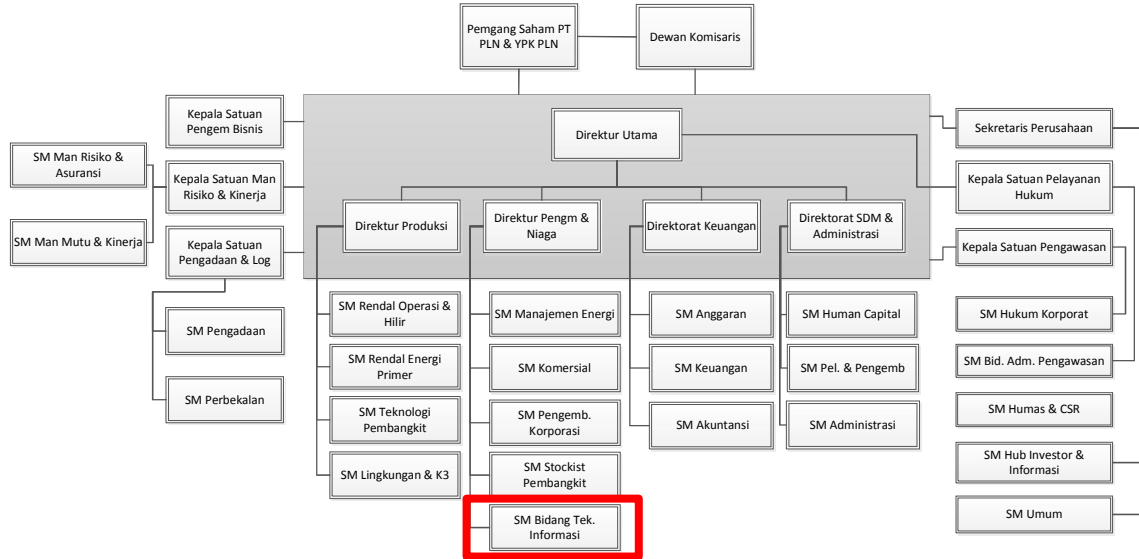
Fitria

H-2

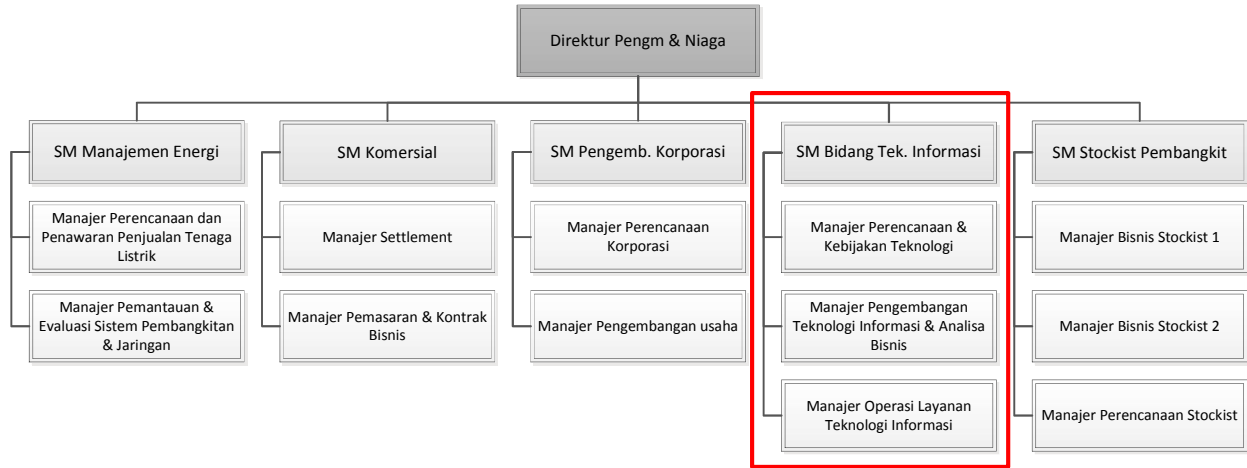
(Halaman ini sengaja dikosongkan)

LAMPIRAN I

Lampiran berikut berisikan mengenai struktur organisasi PT Pembangkitan Jawa Bali:



Gambar I 1 Struktur Organisasi PT Pembangkitan Jawa Bali



Gambar I 2 Struktur Organisasi Bidang Teknologi Informasi PT Pembangkitan Jawa Bali

BAB VII

KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini akan menjelaskan kesimpulan dari hasil penelitian dan saran untuk keberlanjutan penelitian.

7.1. Kesimpulan

Penelitian ini telah menjawab ketiga rumusan masalah penelitian dan tujuan penelitian yaitu:

1. Berdasarkan hasil analisis kondisi kekinian dari proses pengembangan karir sumber daya manusia yang diterapkan di PT Pembangkitan Jawa Bali menunjukkan bahwa terdapat proses utama dan proses pendukung dalam pengembangan karir sumber daya manusia BTI PT Pembangkitan Jawa Bali. Dari proses utama pengembangan karir sumber daya manusia BTI PT Pembangkitan Jawa Bali terdapat permasalahan yaitu tidak adanya pembagian kontrol yang jelas antara departemen SDM dan BTI PT Pembangkitan Jawa Bali, belum diidentifikasi kompetensi TI yang tepat untuk sumber daya manusia BTI PT PJB dan hirarki jalur karir baik struktural maupun fungsional belum tersedia.
2. Didapatkan hasil analisis acuan yang digunakan dan memetakannya pada proses pengembangan karir sumber daya manusia kekinian. Acuan yang digunakan memiliki proses yang hampir sama meskipun memiliki istilah yang berbeda. Dari hasil analisis acuan tersebut didapatkan model pengembangan karir sumber daya manusia TI. Model yang diusulkan terdapat beberapa tambahan proses dibandingkan dengan proses pengembangan karir sumber daya manusia kekinian yaitu proses model kompetensi, jalur karir dan evaluasi.
3. Model pengembangan karir sumber daya manusia TI yang diusulkan jika diimplementasikan pada proses

pengembangan karir sumber daya manusia BTI PT PJB terdapat proses-proses yang belum ada, diantaranya yaitu:

- Model kompetensi, pada proses ini bisa disimpulkan bahwa terdapat kompetensi TI yang harus dikuasai oleh ketiga bidang BTI PT PJB yaitu *risk management*. Selain itu setiap level jabatan fungsional mendapatkan program pelatihan *Executive Education* dengan level yang berbeda. Didapatkan bahwa bobot jabatan dari ketiga jabatan pada level *Manager* memiliki bobot yang sama.
- Jalur karir, dalam proses ini disimpulkan bahwa karyawan baru BTI PT PJB tidak bisa langsung berada di posisi jabatan struktural melainkan berada di jabatan fungsional terlebih dahulu.
- Evaluasi, didapatkan bahwa evaluasi terhadap proses pengembangan karir sumber daya manusia BTI PT PJB bisa *terrecord* dalam satu *tool*.

7.2. Saran

Adapun saran yang dapat disampaikan untuk peneliti selanjutnya adalah sebagai berikut :

1. Penentuan bobot jabatan dapat dilakukan dengan menggunakan teknik lain, seperti *hay method*.
2. Acuan yang digunakan dalam pembuatan model dengan menggunakan *best practice* ITIL (Information Technology Infrastructure Library)
3. Standar atau *best practice* yang digunakan untuk menentukan kompetensi TI bisa menggunakan acuan lain seperti, SFIA (*Skills Framework for the Information Age*)
4. Untuk menentukan jalur karir berdasarkan *grade job* dari jabatan itu sendiri
5. Penentuan jabatan fungsional tidak terbatas pada staff sehingga semua jabatan yang ada di departemen TI bisa menempati jabatan fungsional

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M. (2003). *Human Resource Management Practice* (10th ed.). USA: Kogan Page.
- Armstrong, M. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (13th ed.). United Kingdom: Ashford colour press Ltd.
- Asih. (2013). *Sumber Daya Manusia TI dan Kompetensinya*. Dipetik Mei 28, 2015, dari asih.staff.telkomuniversity.ac.id/2013/07/05/sumber-daya-manusia-it-dan-kompetensinya/
- Asmawati. (2005). Perencanaan jalur karir sebagai intervensi untuk meningkatkan kinerja account officer.
- Baruch, Y. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. England: Prentice-Hall Inc.
- Cresswell, J. W. (2007). *Qualitative inquiry and reasearch design: Choosing among five approches*. CA:Sage: Thousand Oaks.
- Dale, B.G., Boaden, R.F., Wilcox,M., McQuater, R.E. (1997). Sustaining total quality management: what are the issue? TQM management.
- Dalil, S. (2003). Manajemen karir: proses dan jalur pengembangan karir. *Paradigma baru manajemen sumber daya manusia*, 278-279.
- Departemen P dan K.. (1976). Kurikulum Sekolah Menengah Atas Buku I, Jakarta: P.N. Balai Pustaka
- Dessler, G. (1997). *Human Resources Management 7e*. Prentice-Hall Inc
- Dipboye. (1994). *Understanding Industrial and Organizational Psychology*. Reinhart and Winston, Inc.
- Dr Seyni Mamoundou, P. (2014). Impact of information technology in human resources management. *Global Journal of Business Management and Information Technology*, 4(1), 33-41.
- Dubois, D. D. (1996). *The executive guide to competency base performance improvement*. HRD Press Harvest.

- e-CF. (2014). *European e-Competence Framework*. e-CF Group.
- Febriantoro, W. (2012). *Sistem Manajemen SDM TI Ditinjau Dari Sisi Proses Bisnis, Organisasi Dan Kebutuhan Kompetensinya (Soft Dan Hard)*. Dipetik Agustus 16, 2015, dari <https://ml.scribd.com/doc/99793976/Sistem-Manajemen-SDM-TI-Ditinjau-Dari-Sisi-Proses-Bisnis-Organisasi-Dan-Kebutuhan-Kompetensinya-Soft-Dan-Hard>
- Gomez-Mejia, L. R. (2008). *Management People Performance Change*. Nw York: McGraw-Hill.
- Hamilton, K. L. (2003). *Principles of good corporate governance and best practice recommendations*. Australia: ASX.
- Handoko. (2000). *Manajemen Personalisa dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE-UGM.
- Harun Demirkaya, Gurol Ozcure, Nimet Erygit. (2011). An application on the impacts of human resource management in technology management of the companies.
- Indrajit, R. E. (2012). Tiga Asset Utama Teknologi Informasi. 1.
- ISACA. (2012). *Cobit 5 Enabling Processes*. Chicago: Information Systems Audit and Control Association.
- ISACA. (2012). *COBIT 5: Enabling Process*. USA: ISACA.
- Jeanne W. Ross, Cynthia Mathis Beath, Dale I. Goodhue. (1996). Develop Long-Term Competitiveness through IT Assets. 31-42.
- Khaire, R. B. (2010). Understanding the Awareness of Human Resource Practices in Nagpur SSIs: An Empirical Study. Dalam *Understanding the Awareness of Human Resource Practices in Nagpur SSIs: An Empirical Study*. rocheser, NY: Social Science Research Network.
- Kurniawati, E. (2006). Perubahan sistem perencanaan karir.
- Lincoln, Y. &. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Newbury Park: Sage Publications.

- M, Muchinsky & Paul. (2003). *Psychology Applied to Work* (9th ed.). California: Paci Grove.
- Mitrani A., Daziel M., Fitt D. (1992). *Competency based human resource management: Value-driven strategies for recruitment, development and reward*. London: Kogan Page Limited.
- Mondy, W., and Noe, R. and Premeaux, S.R. (2002). Human Resource Management. Dalam *Human Resource Management*. New Jersey, USA: Prentice Hall.
- Nawawi, H. (2003). *Manajemen sumber daya manusia untuk bisnis yang kompetitif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Omer Faruk Unall, M. M. (2012). The impact of information technology on human resources practices and competencies. 1-8.
- Perdana. (2013). Peran Teknologi Informasi didalam Perusahaan. *Peran Teknologi Informasi didalam Perusahaan*, 1-7.
- PJB. (2014). *Towards Global Energy Leader*. Surabaya: PJB.
- Rivai, V & Basri, A.F.M. . (2005). *Performance appraisal*. Jakarta: PT. Raja Grafindo.
- Robert & Moeller. (2008). *Sarbanes-Oxley Internal Control Effectiv Auditing with AS5, COBIT and ITIL*. USA: John Wiley.
- Rockart. J., Short J. (1989). IT in the 1990's: Managing organizational independence. Sloan Manage. Rev. Winter.
- Ruky, A. (2003). *Sumber Daya Manusia Berkualitas*. Jakarta: Gramedia Pustaka utama.
- Ryllat, Alastrair, et.al. (1995). *Creating training miracle*. Australia: AIM.
- Samson, S., Terziovski, M. (1999). The relationship between total quality management practives and operational performance. 393-409.
- Simamora, H. (1995). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIF YKPN.

- Siregar, D. (2004). *Manajemen Aset*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Siswanto, J. (2007). *Integrated Competency-Based Human Resource Management System : Implemented Model in Indonesian Crown Corporations*.
- Spencer M, L. (1993). *Competence at work modles for superior performance*. New York, USA: John Willy & Son, Inc.
- T. Gutteridge, Leibowitz, and Williams. (1993). *Organizational Development*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Thomas C. Powell, A. D.-M. (1997). Information technology as competitive advantage: The role of human, business and technology resources.
- Walker. (1980). Plan and Develop Career.
- Wilson, F. A. (1994). Perspective on computer-based systems and management.
- Wungu. (2003). *Tingkatkan Kinerja Perusahaan dengan Merit System*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Yin, R. K. (2003). *Studi Kasus Desain dan Metode*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

BIODATA PENULIS



Penulis bernama lengkap Fitria, Penulis dilahirkan di Tuban, 1 Maret 1995 dan merupakan anak ketiga dari tiga bersaudara. Pada tahun 2012 penulis diterima di jurusan Sistem Informasi Institut Teknologi Sepuluh Nopember (ITS) melalui jalur SNMPTN Undangan.

Penulis bisa dihubungi melalui email berikut:
fitriafitria03@gmail.com